



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ANALÝZA RIZIK V OBLASTI ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

RISK ANALYSIS IN THE AREA OF EMPLOYEE BENEFITS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MICHAEL KALINA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. PAVEL SVIRÁK, Dr.

BRNO 2015

Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství

Akademický rok: 2014/15

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

student(ka): Bc. Michael Kalina

který/která studuje v **magisterském studijním programu**

obor: **Řízení rizik firem a institucí (3901T048)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Analýza rizik v oblasti zaměstnaneckých benefitů

v anglickém jazyce:

Risk analysis in the area of employee benefits

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Charakteristika problematiky úkolu – praktická část:

- Popis využívaných zaměstnaneckých benefitů v konkrétní firmě
- Popis stávajícího systému zdanění mezd ve společnosti s využitím / možnostmi využití firemních benefitů
- Analýza rizik dle vybraných metod používaných pro vyhodnocení rizik a to z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele
- Aplikování výsledků analýz pro nasimulování ovlivnění výpočtu mezd a daňového dopadu opět z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele
- Návrh nápravných / zmírňujících opatření pro snížení rizik

Cíle diplomové práce:

Cílem práce je analýza rizik při využití / poskytování zaměstnaneckých benefitů a to z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance.

Dle výsledků analýzy rizik bude provedena analýza dopadů na výši mezd a jejich daňový dopad a to opět z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance.

Na základě těchto analýz bude stanoven návrh opatření pro zmírnění rizik.

Seznam odborné literatury:

- [1] PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2011. Praha: Leges, 2011, 240 s. [2] PELECH, Petr. Zdanění mezd, platů a ostatních příjmů ze závislé činnosti v roce 2012. Olomouc: ANAG, 2012, 456 s.
- [3] ŠUBRT, B. Abeceda mzdové účetní 2012. vyd. Olomouc: ANAG, 2012, 573 s.
- [4] SMEJKAL, V. RAIS, K. Řízení rizik. Grada Publishing Praha 2003 (druhé vydání 2005), 270 s.
- [5] TICHÝ, M. Ovládání rizik. Nakladatelství BECK 2006 Praha, 380 s.
- [6] MOZGA, J. VÍTEK, M. Řízení projektu a řízení rizika. Gaudeamus 2001 H. Králové
- [7] MERNA, T. AL-THANI, F. Risk management: Řízení rizika ve firmě. Computer Press 2006 Brno, 194 s.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavel Svirák, Dr.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.

V Brně, dne 24. 10. 2014



doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel vysokoškolského ústavu



Abstrakt

Analýza rizik se stává nedílnou součástí plánování a výhledů společností. Je důležité, aby společnosti tyto analýzy pravidelně prováděly, rizika zavčas identifikovaly a měly možnost tato rizika eliminovat a případně stanovovat akční plány. Tato diplomová práce se zabývá analýzou rizik v oblasti zaměstnaneckých benefitů.

V teoretické části jsou vymezeny hlavní pojmy spjaté s touto problematikou včetně popisu metod, které budou k analýze rizik v oblasti zaměstnaneckých rizik použity. V praktické části diplomové práce jsou zmíněny zaměstnanecké benefity ve vybrané společnosti a systém zdanění s přihlédnutím na využití benefitů. V této oblasti jsou aplikovány vybrané metody pro analýzu rizik a zároveň definována rizika vyplývající z použitých analýz s nasimulovaným odrazem ve výpočtu a zdanění mezd. Závěrem práce je navržení opatření pro snížení či úplnou eliminaci rizik v oblasti zaměstnaneckých benefitů.

Klíčová slova

analýza rizik, zaměstnanecké benefity, SWOT analýza, SLEPT analýza, Porterova analýza, zdaňování mezd

Abstract

Risk analysis is becoming an integral part of the planning and projections for the companies. It is important for the companies to regularly carry these analyses out, identify the risk early enough and have the possibility to eliminate these risks and, where appropriate, to define action plans. This diploma thesis deals with risk analysis in the area of employee benefits.

Theoretical part defines the key concepts linked with this issue including description of the methods that will be used for risk analysis in the field of employment risks.

Practical part of the thesis includes employee benefits in selected company and using benefits relating to the taxation system. In this area are applied selected methods for risk analysis and also there are defined risks arising from the used analysis with simulated reflection in the calculation and taxation of the wages. Thesis conclusion proposes actions to reduce or fully eliminate risks in the area of employee benefits.

Keywords

Risk analysis, employee benefits, SWOT analysis, SLEPT analysis, Porter's analysis, taxation of wages

Bibliografická citace

KALINA, M. *Analýza rizik v oblasti zaměstnaneckých benefitů*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2015. 99 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Pavel Svirák, Dr..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2015

Podpis

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval svému vedoucímu Ing. Pavlu Svirákovi Dr. za odbornou pomoc a praktické připomínky při vzniku této práce.

Obsah

Úvod.....	12
Vymezení problému a cíle práce	13
Teoretická východiska práce	14
1 Rizika	14
1.1 Základní pojmy analýzy rizik.....	14
1.2 Analýza rizik	18
1.3 Metody analýzy rizik	19
1.4 Řízení rizik	20
1.4.1 Obecné zákonitosti řízení rizik	20
1.4.2 Management podnikatelských rizik	22
2 Metody analýzy rizik	24
2.1 SWOT analýza	25
2.2 Porterův model 5-ti sil	27
2.3 RIPRAN.....	29
2.4 McKinsey 7S – „rozbor 7S faktorů“	30
2.5 SLEPT analýza	32
3 Základní pojmy pracovněprávního vztahu	34
3.1 Zaměstnavatel.....	35
3.2 Zaměstnanec.....	35
3.3 Zaměstnání	36
3.4 Daň	36
3.4.1 Základ daně	36
3.4.2 Zdaňovací období	36
3.4.3 Poplatník a plátce daně.....	37
3.4.4 Slevy na dani	37
3.4.5 Daňový rezident a nerezident	39

3.4.6	Správce daně.....	39
3.5	Sociální a zdravotní pojištění	39
3.6	Mzda	40
4	Benefity	44
4.1	Historie benefitů	44
4.2	Definice pojmu benefit	44
4.3	Význam benefitů	46
4.4	Trendy v benefitech	46
4.5	Cafeteria systém	52
4.6	Benefity v zahraničí.....	52
	Analýza problému a současná situace	53
5	Společnost MANN+HUMMEL s.r.o.	53
5.1	Historie společnosti	53
5.2	Vize společnosti	54
5.3	Způsob odměňování.....	54
6	Poskytované benefity	55
6.1	Přehled poskytovaných peněžitých výhod a benefitů	55
6.2	Přehled poskytovaných nepeněžitých výhod a benefitů	57
7	Metody analýzy rizik ve společnosti Mann+Hummel.....	60
7.1	SLEPT analýza	60
7.1.1	Sociální faktory.....	60
7.1.2	Legislativní (právní) faktory.....	61
7.1.3	Ekonomické faktory	61
7.1.4	Politické faktory.....	61
7.1.5	Technologické faktory	62
7.2	Porterův model 5-ti sil	62
7.3	McKinsey 7S – „rozbor 7S faktorů“	64

7.3.1	Strategie.....	64
7.3.2	Struktura.....	65
7.3.3	Informační systémy.....	65
7.3.4	Styl řízení	66
7.3.5	Spolupracovníci	66
7.3.6	Sdílené hodnoty	67
7.3.7	Schopnosti	67
7.4	SWOT analýza	68
7.4.1	Vnitřní analýza prostředí firmy.....	68
7.4.2	Vnější analýza prostředí firmy.....	69
7.5	RIPRAN.....	71
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....		81
8 Stávající systém zdanění mezd ve společnosti s využitím zaměstnaneckých benefitů		81
8.1	Výpočet mzdy	81
8.2	Porovnání dekretní mzdy se mzdou s příplatky	82
8.3	Srovnání výpočtu mzdy s příspěvkem na stravování.....	84
8.4	Srovnání výpočtu mzdy s využitím příspěvku na penzijní připojištění	87
8.5	Cafeteria systém	90
Závěr		93
Seznam použitých zdrojů.....		95
Seznam obrázků.....		98
Seznam tabulek.....		98
Seznam grafů		99

Úvod

S pojmem „riziko“ se setkáváme ve svém pracovním i v soukromém životě při každodenních aktivitách. V některých případech již téměř automaticky vytipováváme rizika, která by mohla nastat, volíme nejméně rizikové varianty nebo se snažíme možnost výskytu rizika eliminovat. Stejným způsobem funguje i management firem. Být si vědom rizik, která mohou nastat, je již nedílnou součástí plánování a chování společností. Znalost rizik umožňuje včasnou reakci na případné hrozby či příležitosti. Znalost možností a možných scénářů je pro firmy dobré i z hlediska konkurenceschopnosti na trhu a správných rozhodnutí v interních záležitostech. Neboť nejen konkurenceschopnost, ale i vlastní zaměstnanci jsou pro firmy důležití.

Významnost zaměstnanců pro firmy je dokazována i poskytováním různých benefitů. Zaměstnanecké benefity poskytují zaměstnavatelé svým zaměstnancům ve formě peněžních odměn nebo ve formách nepeněžního charakteru. Oba druhy těchto benefitů mají za cíl firmám nejen získat a i udržet si kvalitní pracovníky a zároveň tím posilovat oddanost a loajalitu vůči dané firmě. Předpokladem je, že motivovaný a spokojený zaměstnanec bude podávat i kvalitnější výkony než zaměstnanec, který je deprimovaný a do zaměstnání chodí s pocitem, že jeho práce je nedostatečně oceněná.

V této práci se zaměřím na analýzu rizik právě v oblasti zaměstnaneckých benefitů a to z pohledu jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatele. Na základě závěrů plynoucích z analýz rizik nasimuluji dopad na zaměstnanecké benefity s cílem možná rizika eliminovat a navrhnout nápravná opatření. Na základě těchto poznatků se může firma lépe zorientovat v možných rizicích a pružněji reagovat v případě případných hrozeb.

Vymezení problému a cíle práce

Cílem práce je analýza rizik při poskytování a využití zaměstnaneckých benefitů z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance. Nejprve je nutné definovat základní pojmy spjaté s touto problematikou. Jedna z oblastí základních pojmů se věnuje analýze rizik a metodám, které jsou s tímto pojmem spojeny a pro analýzy využívány. Další část práce se věnuje základním pojmům z pracovněprávního vztahu a na tento oddíl navazují základní charakteristiky spojené s benefity.

Ve vybrané společnosti pak představím benefity, jež firma svým zaměstnancům poskytuje. Dále pak budou zmíněné analýzy rizik použity na analýzu v této společnosti. Na základě vyhodnocení analýz (dle jednotlivých metod) budou definována rizika, která by mohla podnik ohrozit. Tato rizika budou následně promítnuta do možnosti ovlivnění chování společnosti a možný dopad na výši mezd. Součástí této simulace bude i promítnutí daňového dopadu a to jak z pohledu zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Tato simulace bude provedena na vybraných benefitech poskytovaných firmou.

Na základě výsledků analýz a jejich promítnutí do ovlivnění poskytování a využívání zaměstnaneckých benefitů dojde k doporučení nápravných opatření nebo možným navrhovaným změnám v současném systému odměňování, resp. poskytování benefitů zaměstnancům firmy.

Teoretická východiska práce

1 Rizika

Riziko je termín označující nejistý výsledek s možným nežádoucím stavem. Znamená hrozbu nebo případně hrozící problém, který lze klasifikovat i jako možnost nebezpečí vzniku škody či možnost selhání. Jde tedy o vyjádření míry nejistoty či pravděpodobnosti dosažení výsledku, který je rozdílný od očekávaného výsledku.

1.1 Základní pojmy analýzy rizik

Analýza rizik má zodpovědět otázky, jakým hrozbám je společnost či analyzovaný objekt vystaven a do jaké míry jsou těmito hrozbami jejich aktiva ohrožena a jaký dopad by tyto hrozby mohly mít.

Jedná se tedy o proces, který lze rozčlenit do dvou fází, kdy první fáze se zabývá identifikací rizik, které mají negativní (hrozby) nebo pozitivní dopady (příležitosti) na aktiva, projekty nebo samotné aktivity firmy. Druhá fáze má za úkol stanovit velikost rizika z hlediska dopadů výskytu rizik. (34, str. 16)

Aktivum

„**Aktivum** je všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby. Aktiva se dělí na hmotná (například nemovitosti, cenné papíry, peníze apod.) a na nehmotná (například informace, předměty průmyslového a autorského práva, morálka pracovníků, kvalita personálu apod.). Aktivem ale může být sám subjekt, neboť hrozba může působit na celou jeho existenci.“ (1, str. 94)

„Základní charakteristikou aktiva je jeho hodnota, která je založena na objektivním vyjádření obecně vnímané ceny nebo na subjektivním ocenění důležitosti (kritičnosti) aktiva pro daný subjekt, popřípadě kombinaci obou přístupů. Hodnota aktiva je relativní v závislosti na úhlu pohledu hodnocení.

Při hodnocení aktiv se zohledňují následující hlediska:

- Pořizovací náklady či jiná hodnota aktiva,
- Důležitost aktiva pro existenci či chování subjektu,
- Náklady na překlenutí případné škody na aktivu,
- Rychlost odstranění případné škody na aktivu,
- Jiná hlediska (mohou být specifická případ po případu).“ (1, str. 95)

Další charakteristikou aktiva, která vyjadřuje jeho citlivost na působení hrozby, je zranitelnost.

Hrozba

„Hrozba je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu. Hrozbou může být například požár, přírodní katastrofa, krádež zařízení, získání přístupu k informacím neoprávněnou osobou, chyba obsluhy, ale i kontrola finančního úřadu nebo růst kurzu české koruny vzhledem k evropské měně apod. Škoda, kterou způsobí hrozba při jednom působení na určité aktivum, se nazývá dopad hrozby. Dopad hrozby může být odvozen od absolutní hodnoty ztrát, do které jsou zahrnuty náklady na znovuoobnovení činností aktiva anebo náklady na odstranění následků škod způsobených subjektu hrozbou.

Hrozbu můžeme charakterizovat její úrovní. Tato úroveň lze být hodnocena dle následujících faktorů:

- **Nebezpečnost** - schopnost hrozby způsobit škodu,
- **Přístup** - pravděpodobnost, že se hrozba svým působením dostane k aktivu (získá k němu přístup). Jednou z forem vyjádření může být i frekvence výskytu hrozby,
- **Motivace** - zájem iniciovat hrozbu vůči aktivu. Odhad motivace spočívá v pochopení skupinových a národních záměrů i záměrů jednotlivců, jejich cílů a politiky – to vše se analyzuje s ohledem na předchozí podmínky a činnosti těchto ohrožovatelů (útočníků). Odhad motivace napomáhá při tvorbě expertních stanovisek a odhadů hrozeb.“ (1, str. 95)

Dle Čermáka (24) je nutno rozlišovat mezi pojmy hrozba a riziko. Dochází ke skutečnostem, kdy jsou tyto pojmy ztotožňovány. Hrozba však může být zdrojem pro jedno nebo více rizik, kdežto hrozba sama o sobě nepředstavuje riziko.

Zranitelnost

„**Zranitelnost** je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva (případně subjektu nebo jeho části), který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Tato veličina je vlastností aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. Zranitelnost vznikne všude tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem. Základní charakteristikou zranitelnosti je její úroveň. Úroveň zranitelnosti aktiva se hodnotí podle následujících faktorů:

- **Citlivost** - náchylnost aktiva být poškozeno danou hrozbou,
- **Kritičnost** - důležitost aktiva pro analyzovaný subjekt.“ (1, str. 95)

Protiopatření

„Protiopatření je postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby (její eliminaci), snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Protiopatření se navrhuje s cílem předejít vzniku škody nebo s cílem usnadnit překlenutí následků vzniklé škody.

Z hlediska analýzy rizik je protiopatření charakterizováno efektivitou a náklady. Efektivita protiopatření vyjadřuje, nakolik protiopatření sníží účinek hrozby. Používá se ve fázi zvládání rizik jako jeden z hlavních parametrů při hodnocení vhodnosti použití daného protiopatření.

Protiopatření se zaměřují na oblasti snížení úrovně hrozby, snížení úrovně zranitelnosti, snížení následků působení hrozby, detekce nežádoucího vlivu s cílem včas indikovat působení hrozby a předejít možnosti jejího plného uplatnění, dále se pak zaměřují na oblast obnovení činnosti po působení hrozby.“ (1, str. 96). Nelze ovšem opomenout, že příliš časté vyhýbání se riziku zdůrazňuje jeho negativní stránku. Tento fakt by mohl vést k opomíjení příležitostí s nepříznivým dopadem na konkurenční postavení firmy. Některá rizika jsou z tohoto pohledu nevyhnutelná. (34, str. 17).

„Do nákladů na protiopatření se započítávají náklady na pořízení, zavedení a provozování protiopatření. Společně s efektivitou protiopatření jsou tyto náklady

důležitými parametry při výběru protiopatření. Výběr vhodného protiopatření spočívá v optimalizaci, kdy se hledají nejúčinnější protiopatření, jejichž realizace přinese co nejmenší náklady.“ (1, str. 96)

Riziko je tedy vyjádřením míry ohrožení aktiva, míry nebezpečí, že se nastane hrozba a dojde k nežádoucímu výsledku, který povede ke vzniku škody. Velikost tohoto rizika je vyjádřena jeho úrovní.

Hrozba, která nepůsobí, respektive neovlivní žádné aktivum, při analýze rizik nemusí být brána v úvahu a toto aktivum není tím pádem předmětem analýzy rizik.

„Úroveň rizika je určena hodnotou aktiva, zranitelností aktiva a úrovní hrozby. Na růstu úrovně rizika se podílí úroveň hrozby, zranitelnost a hodnota aktiva. Jedině protiopatření úroveň rizika snižuje.

Při návrhu protiopatření se používá pravidlo, které stanovuje, že náklady vynaložené na snížení rizika musí být přiměřené hodnotě chráněných aktiv (případně hodnotě škod, vzniklých dopadem hrozby). S tímto pravidlem souvisí stanovení referenční úrovně rizika, pod kterou se riziko prohlásí za zbytkové a nepodnikají se žádná protiopatření.

Zbytkové riziko je takové riziko, které je tak malé (nepřesáhne referenční úroveň), že je pro subjekt přijatelné a není nutné podnikat další protiopatření k jeho snížení.

Referenční úroveň je hranice míry rizika (stanovaná hodnota velikosti rizika), která rozhoduje o tom, zda je riziko zbytkové (velikost rizika je menší než referenční úroveň), či není zbytkové (velikost rizika je větší než referenční úroveň). Tím se rozhodne, zda proti riziku je či není nutné podnikat další protiopatření pro jeho snížení. Referenční úroveň by měla být na takové úrovni, aby dopad hrozby byl tak malý, že je lze zanedbat.“ (1, str. 96)

Výše uvedené základní termíny analýzy rizik jsou definovány obdobným způsobem Čermákem (24), který terminologii analýzy rizik doplňuje o **ohrožení** představující skutečnost, že existuje zranitelnost, která může být hrozbou zneužita. A **narušení**, které představuje situaci, kdy dojde k narušení integrity nebo dostupnosti v důsledku překonání bezpečnostních opatření.

V některých případech lze získat k rizikovým situacím informace, které napomáhají tato rizika částečně nebo i úplně odstranit (např. získání dodatečných znalostí o podmínkách, ve kterých může riziko nastat). Pokud tyto podmínky dokážeme nalézt a ovlivnit, můžeme snížit úroveň nejistoty. Tímto se pak riziko mění na **problém**. U problému

víme, že nastal a je potřeba jej řešit. U rizika nevíme, kdy, v jakém rozsahu a zda skutečně nastane. (32, str. 31)

1.2 Analýza rizik

V procesu snižování rizik je prvním krokem jejich analýza. Analýzou rizik zde chápeme definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva. Tímto procesem se tedy stanoví rizika a závažnosti.

Jinými slovy můžeme říci, že pomocí analýzy rizik můžeme zjistit míru nebezpečí čili hrozbu, které je organizace vystavena. Zároveň zjišťujeme, do jaké míry jsou aktiva organizace zranitelná, a s ohledem na zranitelnost aktiv se zjišťuje míra pravděpodobnosti, že hrozba nastane (zranitelnost). (31)

„Analýza rizik zpravidla zahrnuje:

- **Identifikaci aktiv** – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní,
- **Stanovení hodnoty aktiv** – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu,
- **Identifikaci hrozeb a slabin** – určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, která mohou umožnit působení hrozeb,
- **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.“ (1, str. 93)

Základním vstupem pro řízení rizik je kvalitní analýza. Pokud máme k dispozici dobré podklady, je možno na jejich základě udělat kvalitní analýzu a tím pak dosáhnout kvalitního řešení v problémových oblastech.

„Hodnocení rizik představuje neustálé zvažování:

- Poškození aktivit, která mohou být způsobena naplněním hrozeb, přičemž je nutno vzít v úvahu veškeré potenciální důsledky,
- Reální pravděpodobnosti výskytu takových rizik z pohledu převažujících hrozeb, zranitelnosti a aktuálně implementovaných opatření.“ (1, str. 93)

1.3 Metody analýzy rizik

Jako základní hledisko pro rozdělení metod analýzy rizik lze použít způsob vyjádření veličin, se kterými se v analýzách pracuje. Hlavním rozdělením jsou kvalitativní a kvantitativní metody, resp. kvalitativní a kvantitativní vyjádření veličin. Můžeme se setkat i s kombinací těchto dvou metod.

Kvalitativní metody

Kvalitativní metody jsou založeny na popisu závažnosti možného dopadu a na pravděpodobnosti, že se daná událost vyskytne.

Tento typ analýzy se s výhodou využívá v případech:

- Upřesnění postupů při detailní analýze rizik,
- Nedostatečné kvality či kvantity získaných číselných údajů pro jejich využití v kvantitativních metodách. (1, str. 108)

Často se tak můžeme při této kvalitativní metodě setkat se stupnicí hodnocení, kdy se obvykle využívá pětistupňová stupnice s označením pravděpodobnosti negativního dopadu (od velice malé, malé, střední, vysokou až po zvláště vysokou pravděpodobnost). Stupnice hodnocení je pak zanesena do matice hodnocení rizik, kdy je pravděpodobnost zanesená do matice hodnocení rizik doplněná o intenzitu negativních dopadů. Čím významnější riziko, tím je pravděpodobnost jeho výskytu i intenzita negativního dopadu vyšší. (34, str. 38)

Kvantitativní metody

„Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Používají číselné ocenění jak v případě pravděpodobnosti vzniku události (či lépe řečeno incidentu), tak i při ocenění dopadu dané události. Vyjadřují dopad obvykle ve finančních termínech. Nejčastěji je riziko vyjádřeno ve formě roční předpokládané ztráty, která je vyjádřena finanční částkou. Kvantitativní metody jsou více exaktní než kvalitativní, jejich provedení sice vyžaduje více času a úsilí, poskytují však finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnutí výhodnější.“

Nevýhodou kvantitativních metod je kromě jejich náročnosti na provedení a zpracování výsledků často vysoce formalizovaný postup, jenž může vést k tomu, že nebudou

postihnuta specifika posuzovaného subjektu, která mohou vést k jeho vysoké zranitelnosti, a to z důvodu „zahlcení“ hodnotitele značným objemem formálně strukturovaných dat.“ (1, str. 108)

Kvalita výsledků kvalitativních a kvantitativních metod souvisí s relevantností získaných údajů.

Kombinované metody

„Kombinované metody vycházejí z číselných údajů. Cíl je však díky kvalitativnímu hodnocení ve větším přiblížení se realitě oproti předpokladům, ze kterých vycházejí kvantitativní metody.“ (1, str. 108) Je ovšem třeba mít na zřeteli, že údaje použité v kvalitativních metodách nemusí vždy odrážet přímo pravděpodobnost události či výši jejího dopadu, ale mohou být ovlivněny měřítkem stupnice, která je v konkrétní metodě použita. (1, str. 108)

1.4 Řízení rizik

Pod termínem řízení rizik se nachází proces, který je složen s několika fází, které na sebe navazují. Těmito fázemi je analýza rizik spojená s jejich vyhodnocením, následným zvládáním těchto rizik a stanovením kontextu. Cílem je identifikovat a rizika, kterým je nutné čelit a následné rozhodnutí, jak těmto rizikům čelit.

Základní principy lze shrnout do těchto tvrzení:

- Každá lidská činnost přináší určitá rizika,
- Nulové riziko neexistuje. (31)

1.4.1 Obecné zákonitosti řízení rizik

S řízením rizik se můžeme setkat také pod pojmem risk management. Tato problematika se týká širokého okruhu oblastí a dle svého zaměření může být často velice odlišná.

„Níže jsou uvedeny oblasti, kde se můžeme setkat s řízením rizik:

- Přírodní katastrofy a havárie (technologická rizika),
- Rizika ochrany životního prostředí,
- Finanční rizika, která mohou mít dílčí podkategorie, jako například:
 - Investiční riziko (odhad spolehlivosti a ziskovosti investic),
 - Pojišťovací a zajišťovací riziko (odhad rizika, že dojde k pojistné události),
- Projektová rizika,
- Obchodní rizika, která mohou mít podkategorie, jako například:
 - Marketingové riziko (vytvoření produktu, který nikdo nechce nebo kterému obchodní zástupci nerozumějí a nevědí, jak ho prodat),
 - Strategické riziko (vytvoření produktu, který už nezapadá do obchodní strategie podniku),
 - Riziko managementu (ztráta podpory projektu ze strany vedení, vlivem změny zaměření nebo změny osob),
 - Rozpočtové riziko (nedodržení rozpočtu, nedosažení zisku),
- Technická rizika (riziko u všech typů inženýrských konstrukcí včetně materiálů a staveb.“ (1, str. 111)

Řízení rizik je tedy proces, ve kterém se odpovědná osoba za řízení rizik snaží zamezit působení ať již existujících nebo v budoucnu možných faktorů a navrhuje řešení, které mají napomáhat eliminovat tyto nežádoucí vlivy, nebo naopak navrhuje řešení, které mají umožňovat využití příležitostí, které skýtá působení vlivů pozitivních. Součástí tohoto procesu řízení rizik je rozhodovací proces, který vychází z analýzy rizika. Po zvážení dalších faktorů, jako například: faktorů ekonomických, technických nebo sociálních a politických, vyvíjí a analyzuje management pro řízení rizik buď preventivní, nebo regulační opatření. Z těchto opatření následně vybírá ta, která mají rizika minimalizovat či úplně eliminovat. Součástí řízení rizika je informovat o riziku a jeho vnímání.

„Kritickou fází procesu řízení rizik je výběr optimálních řešení. Začíná určením úrovně rizika, postupuje přes hodnocení ekonomických nákladů variantních řešení pro snížení rizika a jejich ekonomických přínosů (cost-benefit analysis). Pokračuje zhodnocením

dopadů a přínosů a analýzou možných důsledků z přijatého rozhodnutí na subjekt a jeho okolí. Posléze následuje rozhodnutí o realizaci opatření na snížení rizika, respektive rozhodnutí o jeho dalším sledování v případě vysokého stupně nejistoty, spojených se stávajícím stupněm poznání a tím nemožností snížit riziko ve fázi tvorby rozhodnutí.“ (1, str. 111)

Finálním výsledkem etapy řízení rizika je rozhodnutí. Rozhodnutí je ve většině případů založeno na více variantách řešení.

1.4.2 Management podnikatelských rizik

„Management rizik (řízení rizik) je kompletní proces zajištění, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých událostí, které mohou subjekt ovlivnit.

Kromě analýzy rizik řízení rizik zpravidla zahrnuje:

- Výběr protiopatření,
- Analýzu nákladů/přínosů,
- Implementaci protiopatření,
- Testování (komplexní prověřování) protiopatření.“ (1, str. 115)

O účinnosti řízení rizik (především těch podnikatelských) může hovořit, pokud byly dosaženy následující body:

- Strategie a to včetně rizikové strategie subjektu je vzhledem k jeho hlavním cílům jasně stanovená,
- Proces řízení rizik funguje a je podporován vhodným informačním systémem,
- Na řízení rizik je kladen dostatečný důraz a jsou jasně definovány osoby, které jsou za řízení rizik zodpovědné,
- S analýzami a řízením rizik se v rámci interní kultury pracuje, což znamená, že je zabezpečen rozvoj v této oblasti a pružné reakce na nové výzvy rizik.

„Je tedy nutné, aby management firmy při procesu řízení rizik zajišťoval zejména tyto činnosti:

- Analyzoval, monitoroval, měřil riziko a porozuměl riziku (rizikům) ve vnějším i vnitřním prostředí firmy (včetně stanovení závěrů a doporučení pro management firmy),
- Definoval cíle v oblasti snižování rizik firmy (korespondující s definovanou rizikovou strategií firmy – například, která rizika přehlédnout, která snižovat, jak minimalizovat náklady spojené s aplikací rizikové strategie do podmínek růstu firmy, atd.),
- Určil nejvhodnější strategii snižování rizika (například bude brát v úvahu i výnosy, které by mohly „vyvážit“ riziko),
- Stanovil a implementoval nejvhodnější metody snižování rizik do podmínek konkrétní firmy,
- Vyhodnotil uplatnění rizikové strategie firmy v praxi a následně aplikoval zvolenou metodu snižování rizika. (Je potřeba mít na paměti, že konkrétní použití metod snižování rizika může přinést nová rizika).“ (1, str. 115)

2 Metody analýzy rizik

Podniky jsou obklopeny prostředím, které na ně působí jak pozitivními vlivy, tak i negativními.

Proces řízení rizika můžeme rozdělit do tří základních etap:

- Analytická etapa,
- Plánovací etapa,
- Realizační etapa

Cílem analytické etapy je zjistit skutečný stav daného objektu (firmy nebo výrobní i nevýrobní organizace, atd.). K zjištění skutečného stavu daného podniku lze využít následující metody strategické analýzy.

Analýza obecného okolí (například analýza STEPT) která zkoumá obecné faktory prostředí, v němž se firma nachází a na něž musí určitým způsobem reagovat (sociální situace v zemi či regionu, stav legislativy a její dodržování, ekonomická situace, politická situace a stabilita, celkový stupeň technologického rozvoje). Nerespektování těchto faktorů může způsobit závažné problémy. (1, str. 77)

Analýza oborového okolí (například Porterův model) jejímž cílem je zjištění stavu v daném oboru, existence substitutů daného produktu, zjištění existujících bariér vstupu nových firem do daného oboru a také sílu zákazníků a dodavatelů. Výsledkem této kritické analýzy je znalost situace firmy v daném (průmyslovém či nevýrobním) sektoru. Chování tohoto sektoru musíme do určité míry respektovat, na jeho vývoje se však můžeme aktivně podílet. Náš vliv na vývoj oborového okolí závisí mimo jiné i na velikosti naší firmy (instituce), na jejím významu v sektoru a na řadě dalších faktorů. (1, str. 77)

Analýza interních faktorů se věnuje rozboru interních záležitostí (nejvýznamnějších faktorů rozvoje) analyzované firmy či instituce. Zkoumají se tedy zejména ty oblasti firemního života, které se považují za podstatné a které se firmy týkají. Analýza se většinou zabývá existující organizační strukturou, finanční situací firmy nebo se provádí kritická analýza lidských zdrojů a komunikačních vazeb či analýza existujícího výrobního portfolia atd. Závěry z analytických šetření je nutné dát do souvislostí se současně akceptovanými strategiemi firmy.

Dílčí závěry bývají shrnuty a kriticky rozebrány pomocí další analytické metody, takzvané SWOT analýzy.

V plánovací etapě je výhodné využít závěry SWOT analýzy. Shrnou se aktiva firmy, tedy silné stránky a příležitosti a identifikují se firemní slabé stránky a hrozby. Silné stránky a příležitosti poskytují kritický pohled na naše zdroje potřebné při vlastním plánování a provádění změny.

Slabé stránky a hrozby udává přehled o již existujících problémech i o těch budoucích. Ohodnocení těchto faktorů je důležité pro následné provedení změny. Na základě těchto informací je stanoven plán zásahů a následně plán implementace.

Plán implementace shrnuje informace z předchozích etap a tato sumarizace je pak podkladem před vlastní realizací provedení změny.

2.1 SWOT analýza

SWOT analýza prošla za dobu své existence několika různými definicemi, tedy jednou z nich je: „SWOT analýza je užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutí všech předcházejících analýz. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace a hlavně její silné a slabé stránky podporují schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.“ (2, str. 83)

SWOT analýza je nástrojem vypovídající o strategické situaci firmy s ohledem na vnější vnitřní firemní podmínky, kde se sledují tyto aspekty znázorněné v následujícím schématu:

Tab. 1: SWOT analýza a její vnitřní a vnější prostředí
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky podniku (Strengths)	Slabé stránky podniku (Weaknesses)
sledují vnitřní prostředí firmy	
Příležitosti okolí (Opportunities)	Hrozby okolí (Threats)
sledují vnější prostředí firmy	

Silné stránky podniku vždy s ohledem na předmět analýzy můžeme lépe identifikovat, pokud si položíme otázky z níže uvedené tabulky. Jde o pouhý výčet několika možných otázek. V praxi jich samozřejmě existuje mnohem více a vždy je rovněž nutné brát v úvahu co je cílem analýzy.

U **slabých stránek** podniku postupujeme obdobným způsobem jako u silných stránek. Opět v kontextu k analyzovanému problému nebo předem určené oblasti analýzy klademe otázky i například z pohledu zaměstnanců, zákazníků či veřejnosti.

Při zjišťování či identifikaci **příležitostí** se zohledňuje nejen postavení podniku na trhu, ale například i finanční hlediska. Zároveň by v této fázi nemělo být opomenuto zjištění dopadů vnějšího prostředí na vnitřní prostředí podniku – například zvýšení prestiže organizace v očích jeho zaměstnanců. I zde lze využít dotazů, které uvádí tabulka níže. Stejně tak jako u charakteristiky možných příležitostí je nutné se věnovat možným **hrozbám**, které by organizaci mohly uškodit.

Tab. 2: SWOT – dotazy k identifikaci problému
(Zdroj: (3, str. 187))

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ○ jaké máme přednosti? ○ co umíme dělat dobře? ○ jaké máme zdroje? ○ jaká je naše síla z pohledu našich zákazníků? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ co děláme špatně? ○ co bychom mohli zlepšit? ○ čemu se máme vyhnout?
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ○ kde jsou naše nejlepší příležitosti? ○ jaký je vývoj v našem oboru? ○ jaké jsou změny na trzích v náš prospěch? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ před jakými překážkami stojíme? ○ jak si počíná konkurence? ○ jsme ohroženi změnami technologií?

Dvojitá stránka mnohých rizik vede k poznatku, že existence rizika může být buď hrozbou, nebo příležitostí. Cílem analýzy je získat přehled o možnostech, jak snížit pravděpodobnost hrozby a zvýšit pravděpodobnost příležitosti.

Realizace SWOT je jednoduchou záležitostí. Získané odpovědi na kladené otázky se mohou zapsat do přehledné tabulky rozdělené dle hlavních parametrů – čili dle silných a slabých stránek a následně tato sumarizace doplněna a možné příležitosti a hrozby.

Jak již bylo zmíněno analýza SWOT je jednoduchá, je i organizačně snadná, je levnou záležitostí, která nevyžaduje žádné výpočty a poskytuje promptní odpověď. Dá se implementovat na kteroukoli organizaci či vyskytlý problém. Je tu důležitý vždy i úhel pohledu (mohu si na svůj podnik udělat SWOT analýzu, tak jako by ji dělala např. konkurenční organizace), který může přinést další přínosné informace, resp. případně odhalit nebezpečí a rizika, které na náš podnik cílí či se našeho problému

dotýkají. SWOT analýza může být tedy pomůckou při rozhodování o riziku. Její výsledky jsou vždy podpořeny náhodnostmi, subjektivitou, odhady osob, které se na analýze podílely. Na ten samý problém či podnik v pojetí rozdílných osob mohou vzniknout rozdílné analýzy. Proto se musí při interpretaci výstupů z analýzy brát v úvahu okolnosti, za kterých byla analýza vytvořena.

O tom, kterou metodu organizace použijí, rozhodují následující aspekty:

- Cíle rozhodování o riziku,
- Náklady,
- Čas potřebný na realizaci,
- Vypovídající schopnost.

Posouzením těchto výše uvedených aspektů dospěje organizace k výběru metody, kterou k analýze problematiky použije.

2.2 Porterův model 5-ti sil

Porterův model se zabývá analýzou oborového okolí podniku, kde se sleduje především vliv konkurenčních sil. Cílem je eliminovat se od působení konkurence a využít konkurenčních sil ve svůj prospěch.

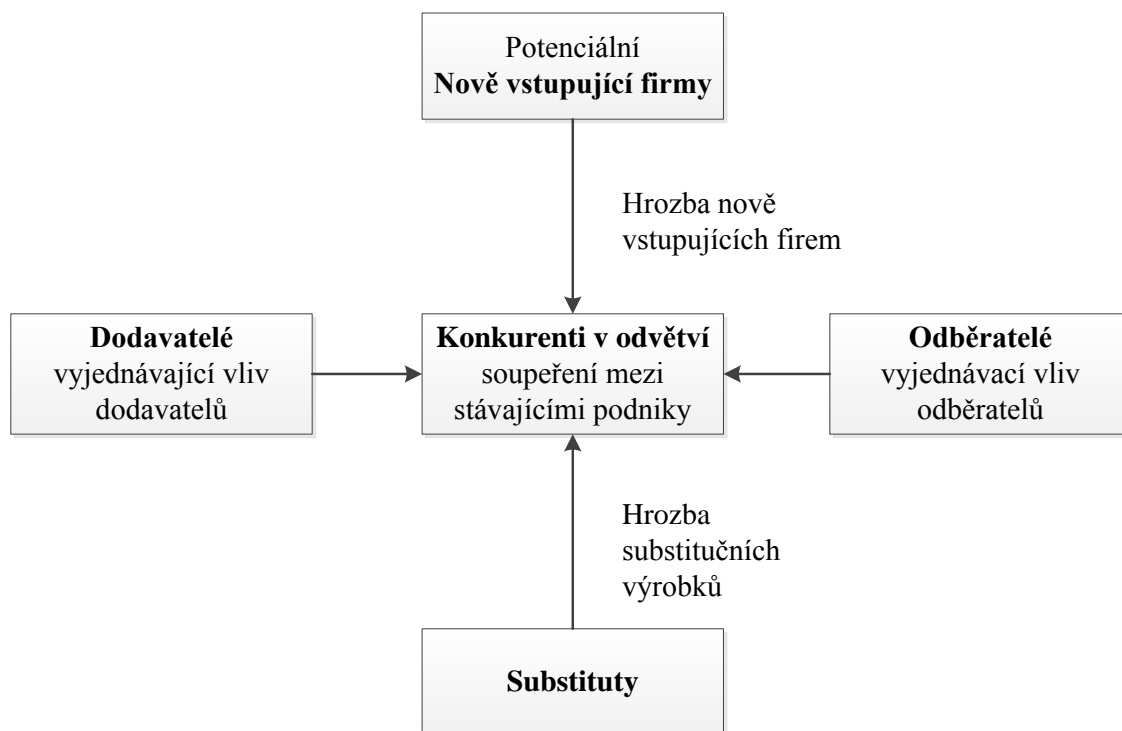
Jak již název analýzy napovídá, oněch 5 sil dělíme na:

- Potenciální substituty,
- Dodavatele,
- Odběratele,
- Nové konkurenty,
- Stávající konkurenci.

Každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní jedinečnou strukturu. Systémový rámec pěti faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do složitosti problému a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v jeho odvětví rozhodující, a aby rozpoznal ty strategické inovace, které by výnosnost odvětví nejvíce zlepšily. (5)

Postavení jednotlivých podniků v rámci odvětví je determinováno jejich konkurenční pozicí. Je zřejmé, že tržní struktura daného odvětví bude mít významný dopad jak na tvorbu zisku (výsledek hospodaření), tak i na celkovou výkonnost podniku.(4, str.

194) Celková konkurence v odvětví není pouze otázkou počtu odběratelů a dodavatelů. Určujících faktorů je daleko více. Míru konkurence v odvětví můžeme získat porovnáním souhrnného působení nově vstupujících firem, dodavatelů, odběratelů a substitutů.



Obr. 1: Hybné síly konkurence v odvětví
(Zdroj: (5, str. 128))

Nově vstupující podniky přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví je odvislá od existujících překážek vstupu (úspory z rozsahu, diferenciací produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové zvýhodnění nezávislé na rozsahu) v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující podnik očekávat. I mezi stávajícími konkurenty dochází k soupeření na úrovni cen, doprovodných služeb, reklamy, a v současné době ve většině odvětví zejména v rovině technologických inovací. Zájem zákazníků o nabízené výrobky nebo služby může kolísat nebo i mizet, jsou-li na trhu snadno dostupné náhradní produkty (substituty) a zákazník může bez velkých problémů změnit dodavatele. Dostupnost substitutů limituje cenou, za kterou lze ještě výrobky nebo služby nabízet, neboť zákazník může

na každý pohyb ceny reagovat snadným přechodem k substitučnímu výrobku nebo službě. (4, str. 195)

Konkurence v odvětví je nutným předpokladem řádného fungování trhu. V některých odvětvích je však chybějící či chybné účinky hospodářské soutěže nutno nahazovat zásahem státu. Proto v některých případech stát prostřednictvím zvolené politiky stanovuje limity chování firem v odvětví, může působit na růst odvětví či strukturu nákladů, ovlivňovat vstupní i výstupní požadavky, regulovat postavení odvětví vzhledem k substitutům atp. „Například ceny za přenos a distribuci elektřiny, za systémové služby, ceny elektřiny pro chráněné zákazníky a ceny elektřiny dodavatele reguluje v České republice nezávislý regulátor energetického trhu – Energetický regulační úřad. V jeho působnosti je podpora hospodářské soutěže a ochrana zájmů spotřebitelů v těch oblastech energetických odvětví, kde není možná konkurence, s cílem uspokojit všechny přiměřené požadavky na dodávku energie.“ (4, str. 195)

Dodavatelé jsou oproti výrobcům ve výhodě, jsou-li silnější a koncentrovanější než výrobci v daném odvětví nebo pokud odvětví není samo o sobě pro velkého dodavatele významným trhem. Síla zákazníků oproti výrobcům pramení z obdobných situací – jsou ve výhodě, pokud jsou koncentrovanější, nakupují běžný, lehce nahraditelný produkt nebo nakupují velké objemy zboží či služeb a výrobce se bez nich jen těžko dostane k zakázce nebo ke konečnému spotřebiteli. To se samozřejmě projevuje jak na úrovni tvorby zisku (výnosy a náklady), tak i například v oblasti likvidity prostřednictvím obrotového cyklu peněz (otázka dob splatnosti a inkasa závazků a pohledávek). (4, str. 195) Všechny podniky v odvětví jsou součástí řetězce dodavatel-výrobce-odběratel. Od jejich vzájemné míry závislosti se odvíjí i dělení zisku (resp. přidané hodnoty) z realizovaného produktu. Podnik se může ocitnout v situaci, kdy je nucen ustoupit či přizpůsobit se přáním a požadavkům zákazníků či dodavatelů.

2.3 RIPRAN

„Metoda RIPRAN (Risk Project Analysis) představuje empirickou metodu pro analýzu rizik projektů. Autorem metody je B. Lacko. Vychází důsledně z procesního pojetí analýzy rizika. Chápe analýzu rizika jako proces (vstupy do procesu – výstupy z procesu – činnosti transformující vstupy na výstup s určitým cílem).“ (11)

„Metoda akceptuje filosofii jakosti (TQM) a proto obsahuje činnosti, které zajišťují jakost procesu analýzy rizika, jak to vyžaduje norma ISO 10006. Metoda je navržena tak, že respektuje zásady pro Risk Project Management, popsané v materiálech PMI a IPMA. Je zaměřena zejména na zpracování analýzy rizika projektu, kterou je nutno provést před jeho vlastní implementací. Neznamená to, že bychom neměli s hrozbami pracovat v jiných fázích. Naopak, v každé fázi životního cyklu projektu musíme provádět činnosti (zejména se to týká předprojektových fází – Studie příležitosti a Studie proveditelnosti), které jednak shromažďují podklady pro samostatnou analýzu rizik projektu pro fázi implementace projektu, a které vyhodnocují případná rizika neúspěchu té fáze, kterou provádíme. Zachycená rizika pak použijeme pro celkovou analýzu rizik projektu. Metodu RIPRAN je možno využít ve všech fázích projektu.“ (11)

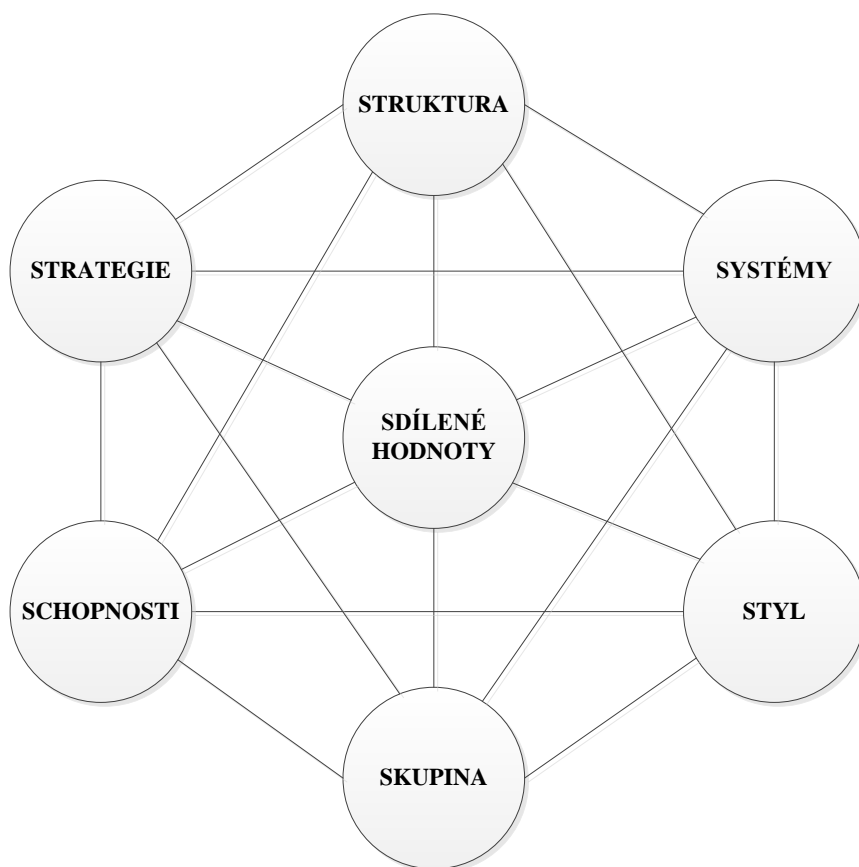
Celý proces analýzy rizik podle metody RIPRAN se skládá z následujících fází:

- Příprava analýzy rizika,
- Identifikace rizika,
- Kvantifikace rizika,
- Odezva na riziko,
- Celkové zhodnocení rizika.“ (11)

„Činnosti v jednotlivých fázích jsou koncipovány jako procesy, které na sebe navazují. Metoda neřeší proces monitorování rizik v projektu. Kdykoliv je však identifikováno nějaké nové nebezpečí nebo se změní situace, která vyžaduje přehodnocení určitého rizika, je možno opět použít metody RIPRAN i průběhu monitorování projektových rizik.“ (11)

2.4 McKinsey 7S – „rozbor 7S faktorů“

McKinsey 7S je analytická technika, která se používá pro hodnocení kritických faktorů. Jedná se rovněž o model kritických faktorů úspěchu. V 70. letech byl sestaven poradenskou kanceláří McKinsey, jehož název nese dodnes. Tato poradenská kancelář prováděla analýzy úspěšných firem se společnými základními pilíři – viz grafické znázornění níže. (12)



Obr. 2: McKinsey 7S
(Zdroj: (12))

Mezi hlavní faktory úspěchu patří strategie a struktura firmy, spolupracovníci a jejich schopnosti (dovednosti), styl řízení firmy, systémy a postupy firmy, sdílené hodnoty (kultura) firmy. Tyto faktory úspěchu definují rámec 7S faktorů.

Jednotlivé faktory této techniky podmiňující úspěch (či neúspěch) firmy, jsou v níže uvedené tabulce detailněji rozebrány.

Tab. 3: Faktory McKinsey 7S analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (12))

Strategie	vychází z vize a konkrétního poslání a jedná se o soustavu dlouhodobých cílů a postupů k jejich dosažení, včetně potřebných zdrojů
	jedním z hlavních cílů strategického řízení managementu firmy je dosažení konkurenční výhody - obvykle spjata s lepším využíváním vnitřních zdrojů
Struktura	je chápána jako vnitřní organizační a řídicí struktura podniku, kde je jejím posláním optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi všechny pracovníky
	mezi základní rysy patří liniová, funkcionální, liniově - štábní, divizní a maticová organizační struktura
Systémy řízení	zahrnují například systém přijímání a odměňování zaměstnanců, systémy řízení výroby apod.
Spolupracovníci	jsou hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti firmy, proto je velmi důležité pro každého manažera umění vhodně se spolupracovníky jednat - spolupracovníci společně s jejich selháními jsou také hlavním provozním rizikem podniků
Styl	styl vedení lidí představuje způsob jednání manažerů se spolupracovníky a podřízenými
	nejznámější způsob členění dělí styly vedení na styl demokratický, autoritativní a laissez - faire (volný průběh)
Schopnosti	představují stupeň znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců podniku - v úspěšném podniku by měla existovat snaha o rozvoj technické a výrobní kvalifikace personálu
Sdílené hodnoty	představují kulturu firmy, tedy souhrn sdílených hodnot a názorů, která charakterizují vnitřní atmosféru podniku

2.5 SLEPT analýza

SLEPT analýza slouží k výzkumu obecného okolí podniku, čili makrookolím. Sledují se zde politické, ekonomické, sociální a technologické okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Každá z těchto oblastí ovlivňuje různou měrou podnik. Makrookolí zahrnuje

vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik zde prakticky nemá bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat, může však svým rozhodováním na ně aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy, a tím ovlivnit nebo změnit směr svého vývoje. (7)

Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory představují pro podniky z pohledu SWOT analýzy jak příležitosti, tak ohrožení. Dopady na podnik můžeme sledovat v podobě:

- Daňových zákonů,
- Regulace importu a exportu,
- Protimonopolních zákonů,
- Cenové politiky,
- Ochrany životního prostředí,
- Další činnosti zaměřené na ochranu lidí – např. z pohledu zaměstnanců nebo z pohledu spotřebitelů.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vyplývají ze základních směrů ekonomického rozvoje a stav ekonomiky je charakterizuje. Velkou roli zde rovněž hrají světové trendy. Nejčastěji hovoříme o těchto faktorech:

- Míra ekonomického růstu,
- Úroková míra,
- Míra inflace,
- Daňová politika,
- Směnný (devizový) kurz.

Míra ekonomického růstu má přímý dopad na postavení podniku na trhu. Zároveň ovlivňuje rozsah i obsah příležitostí podniku, stejně tak jako i případných hrozeb.

Podobně můžeme charakterizovat vliv úrokové míry, která ovlivňuje výnosnost podniku, manipulaci a skladbu finančních prostředků a zdrojů – čímž má dopad na kapitál firmy, kdy v neposlední řadě ovlivňuje investiční oblasti podniku. Podniky se zahraniční účastí ovlivňuje i devizový kurz, kdy může ovlivňovat

konkurenceschopnost na zahraničních trzích. Nelze se však dívat na faktory jako na samostatné předměty analýzy, ale vždy je nutno je sledovat jako celek neboť mezi nimi existují souvislosti a vazby. A právě tyto souvislosti a jejich sledování dopadů na podnik jsou nesmírně důležité. Státní poptávka po určitých výrobcích či službách může tvořit, podporovat, zvyšovat anebo omezovat řadu tržních příležitostí. Znalost a schopnost predikce strategií a záměry státu v určitých oblastech trhu mohou pomoci podniku vyhnout se nepříjemným konfrontacím se záměry státních podniků jako konkurentů. Významný je i vliv mezinárodní ekonomické situace. (7, str. 17, 18)

Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory ovlivňují například poptávku a nabídku po službách a zboží a rovněž ochotu pracovníků. Je zde reflektován životní postoj obyvatelstva, stejně tak jako jeho struktura. I oblast životního prostředí se stává důležitým faktorem ovlivňujícím jejich rozhodování. Podniky jsou tlačeni měnit své výrobky, technologické postupy, zajistit likvidaci použitých produktů apod. Nejen z těch to důvodů se oblast ekologie vyčleňuje pro analýzu makrookolí do samostatné kategorie. (7, str. 18)

Technologické a ekologické faktory

Aby se podnik vyhnul nekonkurenceschopnosti a prokázal inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách. Změny v této oblasti mohou dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje. (7, str. 18) Předvídatost vývoje technologického rozvoje se může stát činitelem zvýhodnění podniku. Souhrnná analýza technických a technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozici. Jako příklad může sloužit povinnost podniku investovat do technologií chránící životní prostředí nebo snížení energetické náročnosti strojů. (7, str. 18) Pomocí této analýzy můžeme zjistit, které z vnějších faktorů ovlivňují firmu a které z nich jsou nejdůležitější.

3 Základní pojmy pracovněprávního vztahu

Pracovněprávní vztahy vznikají mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Na území České republiky jsou tyto vztahy upraveny Zákoníkem práce. (16, § 1 až § 5)

3.1 Zaměstnavatel

Zaměstnavatel může být fyzická osoba (živnostník) nebo právnická osoba (obchodní společnost), která jedná buď osobně (fyzická osoba), nebo prostřednictvím statutárního orgánu (právnická osoba), či prostřednictvím určených vedoucích nebo i dalších zaměstnanců. Zaměstnavatelem je i stát, kdy za něj v pracovněprávních vztazích jedná příslušná organizační jednotka státu – a konkrétně pak její vedoucí či další osoby. Všichni zaměstnavatelé bez výjimky jsou povinni utvářet a rozvíjet pracovněprávní vztahy v souladu se Zákoníkem práce a ostatními právními předpisy a dobrými mravy. (8, str. 29)

3.2 Zaměstnanec

„Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.“ (16, § 6) Zaměstnanec jakožto účastník pracovně právního vztahu je zavázán vykonat určitou zadanou práci pro svého zaměstnavatele. Můžeme se setkat i s pojmem pracovník, který je starším výrazem pojmu zaměstnanec. (8, str. 31)

3.3 Zaměstnání

Pod pojmem zaměstnáním rozumíme závislý výkon práce. Za jeho hlavní znaky v pracovněprávním vztahu považujeme:

- Osobní a nezastupitelný výkon sjednaných prací ve sjednaném místě na základě smluvního vztahu, které vykonává fyzická osoba pro jinou fyzickou osobu nebo právnickou osobu,
- Vztah nadřízenosti a podřízenosti probíhající mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem,
- Časově vymezené konání sjednaných prací (je stanovena pracovní doba),
- Výkon práce je prováděn za mzdu či plat, vyjadřující cenu vykonávané práce,
- Mezi fyzickými osobami a zaměstnavateli, kterými může být fyzická či právnická osoba, vznikají na základě těchto zmíněných znaků pracovněprávní vztahy,
- Pracovněprávní vztahy vznikají na základě právních skutečností, ve kterých pracovněprávní předpisy vznik či zánik spojují. (16, §2 odst. 4 a 5)

3.4 Daň

Pojem daň je charakterizován jako povinná peněžitá platba jedné strany, která putuje do státního rozpočtu. Jejími znaky jsou neekvivalentnost a neúčelovost – tzn., že stát nemá povinnost nějakého protiplnění. Plátce daně nemá tedy nárok si po státu nárokovat protihodnotu za odvedenou daň. (17)

3.4.1 Základ daně

Hrubá mzda zaměstnance navýšená o pojistné na všeobecné zdravotní pojištění a na sociální pojištění odváděné zaměstnavatelem představuje základ pro výpočet daně. Takto navýšená mzda (zdravotní a sociální pojištění) se nazývá superhrubá mzda. (17)

3.4.2 Zdaňovací období

Zdaňovacím obdobím označujeme časový úsek, za který se stanovuje základ daně a následně i daň. Nejčastěji se setkáme se zdaňovacím obdobím v délce kalendářního

roku. A právě toto zdaňovací období v délce jednoho roku využíváme pro účely zdaňování mzdy. Měsíčně se platí pouze zálohy na daň, které však mohou být konečné, a to v tom případě, že nepožádáme o roční zúčtování daně nebo nepodáme daňové přiznání. U srážkové daně je zdaňovacím obdobím kalendářní měsíc.

Při zjišťování daně z příjmů právnických osob se můžeme setkat se zdaňovacím obdobím v délce hospodářského roku nebo kalendářního měsíce. Existují i daně, kde zdaňovací období nelze určit. Jedná se o ty případy daní, kdy skutečnosti rozhodné pro zdanění nastávají nepravidelně. Jako zástupce této skupiny můžeme jmenovat daň darovací nebo daň dědickou. Zdaňovací období jednotlivých druhů daní jsou upraveny podle příslušných zákonů. (17)

3.4.3 Poplatník a plátce daně

Pojmy poplatník daně a plátce daně se zdají být na první pohled totožné, ale není tomu tak. Dle zákona je poplatníkem každá osoba (právnická i fyzická osoba), která má povinnost danou daň odvést. Plátce daně je ve většině případů právnická osoba nebo podnikající fyzická osoba, která od poplatníků vybere daň a příslušnému správci daně ji pak odvede. (37)

3.4.4 Slevy na dani

Slevy na dani se odečítají od celkově vypočítané daně. Lze je uplatnit při ročním vyúčtování daně z příjmů nebo měsíčně prostřednictvím zaměstnavatele. „Podmínky pro poskytnutí měsíčního daňového zvýhodnění poplatníkovi s příjmy ze závislé činnosti u zaměstnavatele při výpočtu jeho daňové povinnosti v jednotlivých měsících a v ročním zúčtování daně a daňového zvýhodnění vymezuje ustanovení § 35d zákona o daních z příjmů. Poplatník, který podepsal u plátce daně prohlášení k dani podle § 38k odst. 4 zákona o daních z příjmů, uplatní nárok na daňové zvýhodnění u tohoto plátce daně.“ (36, str. 311)

Tab. 4: Roční slevy na dani pro roky 2014 a 2015
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 13))

Sleva na dani	2014	2015
Na poplatníka	24 840 Kč	24 840 Kč
Na dítě - daňové zvýhodnění dle §35c	13 404 Kč	1. dítě 13 404 Kč 2. dítě 15 804 Kč 3. a další dítě 17 004 Kč
Na dítě – držitele průkazu ZTP/P	23 208 Kč	1. dítě 26 808 Kč 2. dítě 31 608 Kč 3. a další dítě 34 008 Kč
Na vyživovanou manželku/manžela	24 840 Kč	24 840 Kč
Na vyživovanou manželku/manžela – držitele průkazu ZTP/P	49 680 Kč	49 680 Kč
Invalidita I. a II. stupně	2 520 Kč	2 520 Kč
Invalidita III. stupně	5 040 Kč	5 040 Kč
Držitel průkazu ZTP/P (i bez důchodu)	16 140 Kč	16 140 Kč
Student	4 020 Kč	4 020 Kč
Za školku	do výše 9 200 Kč	do výše 8 500 Kč

Od roku 1. 1. 2015 nabývá účinnosti § 35bb zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů týkající se zaměstnaneckých zvýhodnění pro poplatníky daně z příjmů fyzických osob. Jednou z těchto změn je zvýšení daňového zvýhodnění na druhé a každé další dítě. Pro první dítě zůstává částka 13 404 Kč ročně, pro druhé dítě se jedná o částku 15 804 Kč ročně (čili zvýšení o 200 Kč měsíčně) a na každé další dítě se jedná o částku 17 004 Kč ročně (zvýšení o 300 Kč měsíčně).

Změnou pro rok 2015 je rovněž to, že si poplatníci mohou daňové zvýhodnění rozdělit. Platí tedy nadále, že ve společně hospodařící domácnosti si může odpočet nárokovat pouze jeden z poplatníků, ale po doložení dokladů si mohou poplatníci toto daňové zvýhodnění rozdělit.

3.4.5 Daňový rezident a nerezident

Pod pojmem daňový rezident se skrývá poplatník daně, který má v České republice trvalý pobyt po dobu delší jak 183 dní v kalendářním roce. Veškeré jeho příjmy, a to ať už se jedná o příjmy na území České republiky nebo na území ostatních států, podléhají zdanění v České republice. Opak rezidenta je nerezident. Nerezident nemá na území ČR trvalý pobyt delší jak 183 dní v kalendářním roce a zdanění v České republice tedy podléhají zdanění pouze příjmy plynoucí ze zdrojů našeho území. (20, §2 odst. 2 a 4)

3.4.6 Správce daně

Správce daně je finanční nebo jiný správní orgán (např. celní úřad, místně příslušné finanční úřady), kterému byla dle Daňového řádu (17, § 10) svěřena působnost v oblasti správy daní. Výše uvedené orgány jsou odpovědné za správné fungování daňového systému v rámci jejich územní působnosti. Musí učinit opatření, aby byly zajištěny, stanoveny a splněny daňové povinnosti ze strany daňových poplatníků a do státního rozpočtu tak mohla být připsána částka daně. (17, §10)

3.5 Sociální a zdravotní pojištění

Do základu daně vstupující a následně ovlivňující faktor výše daně je sociální a zdravotní pojištění. „Sociální pojištění je povinna platit každá osoba, která je zaměstnaná na základě pracovního poměru či dohody o pracovní činnosti, která dosahuje mzdy (resp. odměny z dohody). Toto pojištění zahrnuje pojistné na důchodové a nemocenské pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti.“ (18, § 5 odst. 1)

„Povinnosti platit sociální pojištění odpovídá analogicky i platba zdravotního pojištění. V době čerpání např. neplaceného volna je nutné platit zdravotní pojištění rovněž (tedy i v momentech, kdy zaměstnanec nedosahuje mzdy). Výjimkou je zde pracovní neschopnost, nezaměstnanost. Pojistné se odvádí zdravotním pojišťovnám, které jej spravují. Toto pojištění upravují příslušné zákony.“ (19)

V případě, kdy je pracovněprávní vztah uzavřen na základě dohody o provedení práce se sociální a zdravotní pojištění neodvádí do výše hrubé mzdy 10 000 Kč.

Tab. 5: Přehled sazeb nemocenského a důchodového pojištění a pojištění na státní politiku zaměstnanosti z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování dle (21))

Druh pojištění	Hradí zaměstnavatel	Hradí zaměstnanec
Pojistné na sociální zabezpečení		
Nemocenské pojištění	2,3%	0,0%
Důchodové pojištění	21,5%	6,5% není-li v II. pilíři 3,5% je-li v II. Pilíři
Státní politika zaměstnanosti	1,2%	0,0%
Celkem	25,0%	6,5% není-li v II. pilíři 3,5% je-li v II. Pilíři
Pojistné na zdravotní pojištění		
Celkem	9,0%	4,5%

3.6 Mzda

Mezi zaměstnanci se můžeme setkat s odměnou za vykonanou práci jednou pod pojmem mzda a podruhé pod pojmem plat. Mzda je odměna za vykonanou práci zaměstnanců v pracovním poměru, která je upravena přímo v zákoníku práce (§ 109 zák. č. 262/2006 Sb.) Rozdíl mezi platem a mzdou spočívá v následující terminologii:

- Platem jsou odměňováni zaměstnanci státu, územních samosprávních celků (kraje, obce), státních fondů, školských právnických osob a z velké části i příspěvkových organizací,
- Mzdou jsou odměňováni zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů.

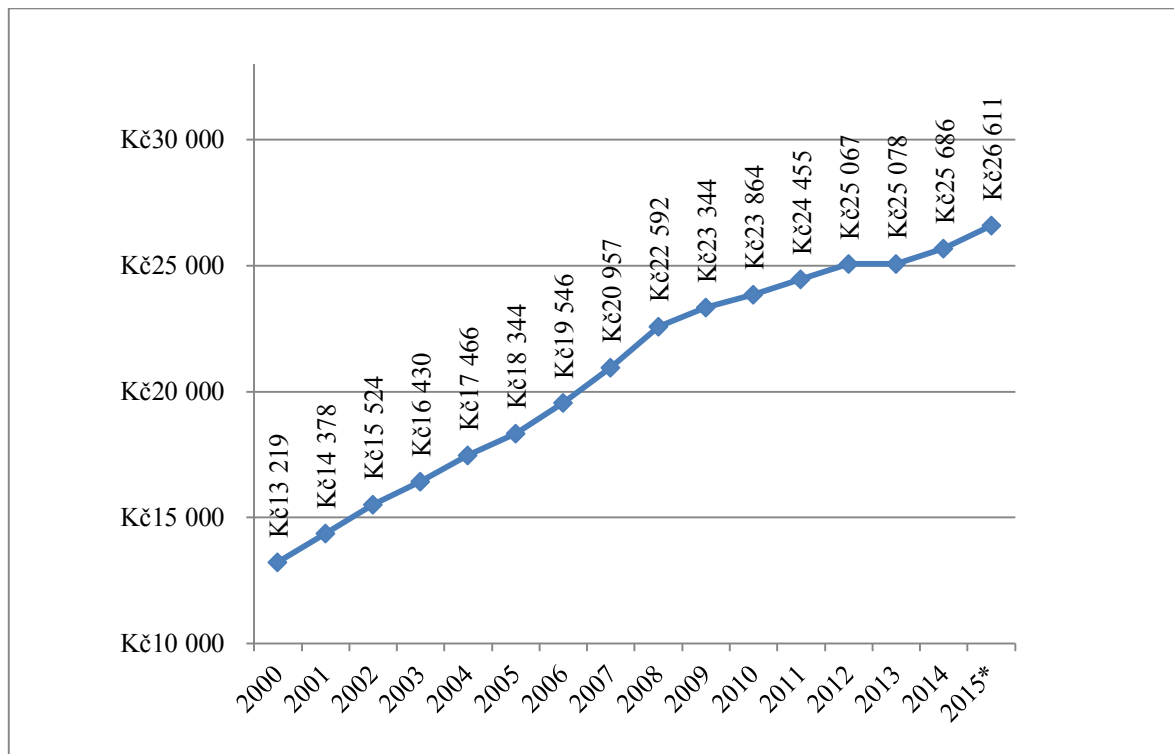
Plat i mzda jsou vypláceny zaměstnancům za vykonanou práci, a to v souladu s její náročností, odpovědností a složitostí. Dalšími parametry jsou pracovní podmínky, pracovní výkonnost a dosažené pracovní výsledky). V roce 2015 činí základní sazba minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin 9 200 Kč za měsíc nebo 55 Kč za hodinu. Minimální mzda stanovuje nejnižší přípustnou výši odměny, kterou je povinen zaměstnavatel svému zaměstnanci za vykonanou práci poskytnout. Toto ustanovení se týká všech pracovněprávních vztahů, tzn. pracovních poměrů a dohod o provedení práce a o pracovní činnosti. (16)

Pracovník má nárok na doplatek do výše minimální mzdy v následujících případech:

- „pokud mzda, plat či odměna z dohody v kalendářním měsíci nedosáhne výše minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci doplatek do stanovené výše minimální mzdy, doplatek k platu musí být poskytnut ve výši rozdílu mezi platem dosaženým v kalendářním měsíci a úrovní minimální mzdy,
- výše doplatku k odměně z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr je vypočtena ve výši rozdílu mezi výší této odměny připadající na 1 hodinu a příslušnou minimální hodinovou mzdou,
- do dosažené mzdy nebo platu rozhodného pro vznik nároku na doplatek do minimální mzdy se zahrnují např. – prémie, odměny a naturální mzda; naopak se nezahrnuje mzda nebo plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.“ (14)

Následující graf ukazuje vývoj výše minimální mzdy za posledních 15 let. Průměrná mzda roku 2015 je odhadem stanovena na 26 611 Kč. (23)

Graf 1 - Vývoj průměrné výše hrubé mzdy v letech 2000 až 2015
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (22))



Složky mzdy – pojmy spjaté s pojmem „mzda“

Mzda se skládá ze dvou základních složek, kde tou první je pevná složka mzdy a další částí pohyblivá složka mzdy.

Pevná složky mzdy bývá obvykle uvedena v pracovní smlouvě (není to však podmínkou). Tato složka se snižuje např. o dny, kdy byl zaměstnanec v pracovní neschopnosti. Pokud je pevná složka mzdy uvedena v pracovní smlouvě, lze ji změnit pouze písemnou změnou pracovní smlouvy, podepsanou oběma stranami (jak zaměstnancem, tak zaměstnavatelem). Nemá-li zaměstnanec uvedenou mzdu přímo v pracovní smlouvě, dostává tzv. mzdový výměr. Při změně výše mzdy, je nutné změnit také mzdový výměr.

V pohyblivé složce mzdy jsou obsaženy příplatky, osobní ohodnocení, prémie a odměny. Příplatky jsou ze zákona povinné. Jedná se o práci přesčas, ve svátky, v noci, v sobotu a neděli a za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Osobní ohodnocení vyjadřuje kvalitu práce určitého zaměstnance a tuto složku lze odebrat pouze při zhoršení kvality práce zaměstnance. Prémie jsou stanoveny v procentech a slouží ve většině případů ke zvýšení motivace. Odměny se vyplácejí jednorázově (mimořádný úkol nebo mimořádný projekt mimo hlavní náplň pracovních povinností zaměstnance). (9, str. 130)

Druhy mezd

Druhy mezd dělíme dle její závislosti na faktorech, které ukazuje následující rozdělení:

- **„Časová mzda** je druh mzdy, který se vypočítává dle času práce,
- **Úkolová mzda** je druh mzdy odvíjející se od množství práce,
- **Podílová mzda** je mzda, která je závislá na podílu z tržby,
- **Smíšená mzda** je taková, která kombinuje více druhů mezd.“ (9, str. 128)

Druhy mezd z hlediska výpočtu

Výše mzdy je nejčastěji sjednána v pracovní smlouvě nebo je sjednán způsob jejího stanovení. Mzda může mít formu mzdy měsíční, hodinové nebo úkolové. Pokud mluvíme o měsíční mzdě, tak ta je stanovena jako pevná částka za odpracovaný měsíc. Ohled se v tomto případě nebere na počet pracovních dní a hodin v měsíci. Mzda je krácena v případě neodpracovaných dnů z důvodu nepřítomnosti (nemoc, dovolená

apod.). Státní svátky se vzhledem k tomu, že jsou v měsíční mzdě již zahrnuty, neproplácejí. Hodinová mzda se počítá jen za odpracované hodiny. Státní svátky jsou propláceny. Dle skutečných výkonů se počítá úkolová mzda. Obvyklá je zejména ve výrobní sféře. Podkladem pro výpočet mzdy jsou normy (úkoly), které určují časovou náročnost výkonu a kategorii profesní náročnosti (třídy dělnické profese). Takto obdržíme cenu za výkon. Mzda je pak součinem ceny za výkon a množství skutečných výkonů. Státní svátky jsou propláceny.

Výpočet mzdy a související pojmy

Výpočet mzdy z pohledu odvodu daně a zaměstnavatele

	Hrubá mzda
+	pojistné placené zaměstnavatelem (9% zdravotní pojištění)
+	<u>pojistné placené zaměstnavatelem (25% sociální pojištění)</u>
=	Superhrubá mzda (zaokrouhluje se na celé stovky nahoru)
-	15% daň ze superhrubé mzdy (daň před slevami)
-	slevy na dani (sleva na poplatníka, na studenta...)
-	<u>daňové zvýhodnění (na vyživované dítě)</u>
=	Záloha daně po slevách (10, str. 67)

Výpočet mzdy z pohledu zaměstnance

	Hrubá mzda (základní mzda + osobní ohodnocení)
+	Další složky mzdy (příplatky, prémie a odměny, náhrada mzdy)
-	pojistné za zaměstnance (4,5 % zdravotní pojištění)
-	pojistné za zaměstnance (6,5 % sociální pojištění)
-	<u>záloha na daň z příjmu (= záloha daně po slevách)</u>
=	Čistá mzda
-	ostatní srážky (výživné, spoření)
+	<u>nemocenské dávky</u>
	Částka k výplatě (10, str. 67)

4 Benefits

Benefits jsou prostředkem, na jehož využívání profitují obě strany – jak zaměstnanec, tak i zaměstnavatel. Ze strany zaměstnanců mají benefits za následek vyšší loajalitu k zaměstnavateli. Zaměstnavatel si poskytováním různých peněžitých nebo nepeněžitých benefitů snaží získat či udržet kvalifikované a kvalitní zaměstnance.

4.1 Historie benefitů

První počátky zaměstnaneckých benefitů se objevily již v době Rakouska-Uherska, kde bylo např. poskytováno zaměstnancům státních drah uhlí. V této době nemělo poskytování benefitů ještě žádný charakter naturální mzdy. Samotný vznik je spojen s počátkem širšího rozvoje námezdní práce. Počátkem minulého století došlo ke značnému rozvoji zaměstnaneckých benefitů. Velkou zásluhu na tomto měl Tomáš Baťa - známý a úspěšný podnikatel, který ve své podnikové strategii nezapomněl ani na péči o své zaměstnance. Tomáš Baťa pochopil, že kvalitní sociální podmínky a péče o kvalifikaci zaměstnanců vede ke spokojenosti obou stran. Zavedl mimo jiné závodní stravování, které zdokonalilo využití pracovní doby a také vyšší kontroly nad svými zaměstnanci. Doufal totiž v to, že poskytne-li zaměstnancům kvalitní stravu, dojde ke zlepšení jejich kondice. Sledoval jejich zdravotní stav tím, že zavedl pravidelné preventivní lékařské prohlídky. Rovněž nabízel svým zaměstnancům možnost různých sportovních či kulturních vyžití. Ovlivňoval také stabilitu svých zaměstnanců, když vystavěl rodinné (tzv. baťovy) domy. Dopomáháním svým zaměstnancům ke zvyšování kvality života, docílil toho, že si zaměstnanci upevňovali loajalitu ke svému zaměstnavateli a také vztah k podniku. Tato motivace zaměstnanců vedla ke zvýšené produktivitě a tím i ke zvýšení výkonnosti celého podniku, růstu konkurenceschopnosti a vyšší ziskovosti.

4.2 Definice pojmu benefit

„Stručná definice benefitu zní, že se jedná o nepeněžní plnění poskytovaného zaměstnancům. Hrazeno je buďto z fondů kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu, nebo ze zisku po jeho zdanění. Firma může rovněž použít tzv. nedaňové náklady, ze kterých nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění a zdaňovat je daní z příjmů.“

(13) Pojmem zaměstnanecký benefit lze nazvat kterékoliv finanční či jiné plnění, které

je poskytnuto zaměstnavatelem zaměstnanci. Benefit lze udělit zaměstnanci na základě určité vnitropodnikové politiky, spolehlivosti, stability nebo pracovního výkonu ve firmě. Dle zákona se zaměstnanec nemůže dožadovat ze strany zaměstnavatele žádného benefitu. Udělení benefitu zaměstnanci je pouze na zaměstnavateli. Hlavním přínosem udělování benefitů je, že zaměstnanec vidí tuto formu odměny jako něco navíc za svoji dobře odvedenou práci. Existují dva typy benefitů tzv. základní benefity, které jsou nedílnou součástí standardní nabídky zaměstnavatele a bývají poskytovány v pravidelných intervalech, a dále benefity, které slouží jako motivační prvek zaměstnanců a vytváří lepší pracovní prostředí. Základní benefity jsou poskytovány formou peněžní odměny nebo poukázek. Druhý typ benefitů je poskytován v nepeněžitě formě. Tyto benefity se nedají peněžně vyjádřit a slouží jako motivační prvek zaměstnanců. Jedná se např. o pružnou pracovní dobu, možnost práce z domova (home office) nebo dovolenou nad rámec zákonného ustanovení atd.

Mezi základní benefity nabízené firmami patří např.:

- Příspěvek na stravování (stravenky),
- Příspěvek na sport a zdraví,
- Příspěvky na kulturu a rekreaci,
- Příspěvek na ubytování a dopravu,
- Penzijní připojištění,
- Bezúročné půjčky,
- Vzdělávací kurzy, školení,
- Dary k životním i jiným výročím,
- Možnost nákupu firemního zboží za zvýhodněné ceny a další.

„Paradoxem je, že základní benefity, tolik vyžadované při vstupním pohovoru, přestávají být po určitém čase vnímány a jejich vliv na spokojenost zaměstnance se snižuje. Z tohoto důvodu poskytuje většina zaměstnavatelů benefity nad základní rámec tak, aby dosáhli konkrétního aktuálního cíle. Pokud má například zaměstnavatel problémy s častou nemocností svých podřízených, může jim jako benefit věnovat očkování proti chřipce nebo poukázky na sportovní aktivity.” (15)

4.3 Význam benefitů

V posledních letech došlo k významnému propracování systému zaměstnaneckých benefitů i k jeho individualizaci, příčinou této změny byly:

- Ekonomické změny,
- Společenské změny.

Hlavním úkolem benefitů je motivace pracovníků ke zvyšování pracovního výkonu, což vede ke zvyšování kvality i kvantity práce. Všeobecně je známo, že spokojenost zaměstnanců vede k růstu jejich kladného přístupu k zaměstnavateli a zvyšuje se rovněž pocit sounáležitosti k dané firmě.

Čím více jsou zaměstnanci spokojeni, tím je jejich odvedená práce kvalitnější a efektivnější. Firmě dělají také dobrou reklamu, která vede k získání nových klientů i kvalitních zaměstnanců. Značka společnosti se bude také lépe rozšiřovat. Cílem politiky zaměstnaneckých výhod je tedy v neposlední řadě také získání a udržení kvalitních pracovníků. Počet a charakter poskytovaných benefitů vychází z možností zaměstnavatele, odlišuje ho od konkurence a rovněž posiluje jeho firemní kulturu, image a atraktivitu. (9, str. 12-13)

Ve větších společnostech mají zaměstnanci k dispozici více druhů benefitů. V těchto firmách bývá i působíště tzv. nefinančních odměn vyšší. Avšak i v menších firmách je určitá výhoda, protože daleko lépe se zde dají řešit personální otázky např.: pružná pracovní doba nebo home-office, jelikož se nejedná o tak vysoký počet zaměstnanců. V praxi se ale čím dál tím častěji setkáváme s tím, že poskytované benefity zaměstnance motivují pouze krátkodobě. Zaměstnanec posléze vnímá tyto výhody jako přirozený nárok a stávají se pro něho standardem.

4.4 Trendy v benefitech

“S rostoucím zájmem o zaměstnanecké výhody roste i potřeba společností poskytovat je co nejefektivněji a jednoduše. Na to reaguje i nabídka společností, které zaměstnavatelům takové benefity poskytují. V posledních letech došlo k velkému rozšíření tematicky zaměřených poukázek. Zaměstnanci dávají možnost rozhodnout se pro aktivitu nebo službu podle vlastního přání a zaměstnavatel může jejich

prostřednictvím zacílit oblast, na kterou bude poukázka použita, což by mu peněžitá odměna neumožnila.” (15)

Zaměstnanecké benefity mohou být u zaměstnance:

- „Osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti,
- Nezahrnutý nebo zahrnutý do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na zdravotní a sociální pojištění,
- Zdaňovány daní z příjmů ze závislé činnosti z tzv. superhrubé mzdy.“ (35, str. 2)

Zaměstnanecké benefity mohou být u zaměstnavatele:

- „Poskytovány na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů),
Poskytovány na vrub nedaňově uznatelných výdajů (nákladů),
- Poskytovány z fondů tvořeného ze zisku po zdanění,
- Poskytovány ze zisku po zdanění.“ (35, str. 3)

Optimální zaměstnanecký benefit je takový, který je na straně zaměstnance osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnuje se do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na zdravotní a sociální pojištění. Z pohledu zaměstnavatele je tímto optimálním benefitem takový benefit, který je daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů. (35, str. 3)

Firemní automobil pro osobní potřebu

Poskytnutí firemního automobilu, který slouží pro firemní i soukromé účely, je jedním z benefitů především pro manažerské pozice. Pro zaměstnance spočívá výhoda oproti používání vlastního automobilu v tom, že opravy, servis a další investice hradí zaměstnavatel. (10, str. 20) Zaměstnanci se připočte 1% pořizovací ceny automobilu k jeho mzdě, ze které se odvede daň a zákonné zdravotní a sociální pojištění.

Toto řeší zákon o daních z příjmu v §6 odst. 6: “Poskytuje-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla. Jde-li o najaté vozidlo, vychází se ze vstupní ceny vozidla u původního vlastníka, a to i v případě, že dojde k následné koupi vozidla. Pokud ve vstupní ceně není zahrnuta daň z přidané hodnoty, pro účely tohoto

ustanovení se o tuto daň zvýší. Je-li částka, která se posuzuje jako příjem zaměstnance za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla, nižší než 1 000 Kč, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 000 Kč. Poskytne-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně v průběhu kalendářního měsíce postupně za sebou více motorových vozidel k používání pro služební i soukromé účely, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % z nejvyšší vstupní ceny motorového vozidla. Poskytne-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně v průběhu kalendářního měsíce více motorových vozidel současně, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % z úhrnu vstupních cen všech motorových vozidel používaných pro služební i soukromé účely. Vstupní cenou vozidla se pro účely tohoto ustanovení rozumí vstupní cena uvedená v § 29 odst. 1 až 9.“ (20)

Příspěvek na stravování

Tento benefit je nesporně velmi mediálně probíraný, jelikož se o něm vedou neustále spory. Žádný z přímo dotčených (zaměstnanci, odborové organizace) se tohoto benefitu nechce vzdát. Jedná se bezesporu o jeden z nejrozšířenějších a nejvyužívanějších benefitů. Realizace probíhá nejčastěji formou stravenek, kde zaměstnavatel přispívá jím zvolenou částkou. Pouze ale část této částky lze zahrnout do daňově uznatelných nákladů. V zákoně o dani z příjmů jsou tyto částky popsány takto:

“Výdaje (náklady) na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené na příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70 % stravného vymezeného pro zaměstnance v § 6 odst. 7 písm. a) při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. Příspěvek na stravování lze uplatnit jako výdaj (náklad), pokud přítomnost zaměstnance v práci během této stanovené směny trvá aspoň 3 hodiny. Příspěvek na stravování lze uplatnit jako výdaj (náklad) na další jedno jídlo za zaměstnance, pokud délka jeho směny v úhrnu s povinnou přestávkou v práci, kterou je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci podle zvláštního právního předpisu, bude delší než 11 hodin. Příspěvek nelze uplatnit na stravování za zaměstnance, kterému v průběhu směny vznikl nárok na stravné podle zvláštního právního předpisu. Za stravování ve vlastním stravovacím zařízení

se považuje i stravování zabezpečované ve vlastním stravovacím zařízení prostřednictvím jiných subjektů.” (20, § 24j odst. 4)

U velkých podniků jako jsou např. velké továrny, výrobní závody, jsou většinou tyto benefity poskytovány tak, že je přímo v místě zřízena pro zaměstnance celozávodní jídelna, ve které jsou jídla dotována, čímž odpadá využití stravenek. Velkou výhodou v tomto směru hraje i to, že je jídelna přímo v areálu a zaměstnanci se nemusí za stravou dopravovat jiným způsobem a tím se také eliminuje čas strávený na oběd.

Firmy, které nemají možnost vlastní celozávodní jídelny, řeší stravování svých zaměstnanců dohodou s restaurací, která je v dosahu firmy. Zde mají zaměstnanci např. výběr ze dvou až třech jídel, které jim firma uhradí.

Odborný rozvoj a školení

Tento druh benefitu je definován v zákonu o daních z příjmů v § 6 odst. 9a) takto: “Nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na rekvalifikaci zaměstnanců podle jiného právního předpisu upravujícího zaměstnanost. Toto osvobození se nevztahuje na příjmy plynoucí zaměstnancům v této souvislosti jako mzda, plat, odměna nebo jako náhrada za ušlý příjem, jakož i na další peněžní plnění poskytovaná v této souvislosti zaměstnancům.” (20) U tohoto benefitu je jasné, že je výhodný pro obě zúčastněné strany, kterými jsou zaměstnavatel i zaměstnanec. Ze strany zaměstnavatele je sice nutné vynaložit určitou peněžní sumu, aby bylo možné daný kurz pro zaměstnance zrealizovat, ale zároveň u zaměstnance dochází k předpokladu, že dojde k navýšení jeho kvalifikace a odbornosti v daném oboru. Zvýšení kvalifikace zaměstnanců vede ke zkvalitňování poskytovaných služeb firmy. Výhodou pro zaměstnance je, že nevynakládá žádné finanční prostředky a vše je financováno ze strany zaměstnavatele.

Z praktického hlediska je další výhoda ze strany zaměstnavatele i v tom, že ušetří určitou sumu, kterou by byl nucen odvést na daních. V momentě, kdy by zaměstnanci nařídili dané školení a domluvili by se na tom, že daná částka vynaložená na školení bude vyplacena např. formou odměny, podléhala by zdanění.

Nealkoholické nápoje na pracovišti

Tato kategorie benefitů je především využívána ve firmách s velkými kancelářskými prostory a problém je řešen přistavěním stojanu s objemnými barely na pitnou vodu, kterou je možno stočit do předem připravených a přiložených kelímků. Novelizací zákona o dani z příjmu s účinností 1. ledna 2015 již tento benefit není osvobozen od daně. (20)

Fond kultury a sociálních potřeb

I při tomto benefitu platí výhoda úhrady konkrétní služby z prostředků zaměstnavatele, namísto z finančních prostředků zaměstnance. Novelizací zákona o dani z příjmu s účinností 1. ledna 2015 již tento benefit není osvobozen od daně. (20)

Sociální výpomoc

Jedná se o jednorázovou pomoc danému zaměstnanci, jenž se nachází v určité tíživé situaci, která je vymezena přísnými pravidly a využitím tohoto benefitu.

Za sociální výpomoc je považováno dle § 6, odst. 9f) : „Příjmy do výše 500 000 Kč poskytnuté zaměstnavatelem jako sociální výpomoc zaměstnanci v přímé souvislosti s překlenutím jeho mimořádně obtížných poměrů v důsledku živelné pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie na územích, na kterých byl vyhlášen nouzový stav, za předpokladu, že tyto příjmy jsou vypláceny z fondu kulturních a sociálních potřeb, nebo ze sociálního fondu za obdobných podmínek u zaměstnavatelů, na které se předpis o fondu kulturních a sociálních potřeb nevztahuje nebo ze zisku (příjmu) po jeho zdanění anebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů.“ (20)

Z výše uvedené definice je jednoznačné, že vynaložené finanční prostředky vynaložené na zaměstnance v tíživé situaci nejsou totéž jako půjčka zaměstnanci. Sociální výpomoc je totiž zpětně nevymahatelná.

V tomto případě by mohlo dojít k záměně s bezúročnou půjčkou, zde je však rozdíl ve stanoveném stropě dané sumy.

- Částka do 20 000 Kč – zde stačí prokázat danou tíživou situaci zaměstnance, s tím, že zaměstnanec není povinen doložit, za jakým účelem budou finanční prostředky vynaloženy,
- Částka do 200 000 Kč – zde se dokazuje zavinění živelnou pohromou,
- Částka do 1 000 000 Kč – pro tuto částku je podmíněna živelná pohroma s následným využitím poskytnutého finančního prostředku pro bytové účely.

Příspěvek na penzijní připojištění

Za tento příspěvek je dle § 6 odst. 9g) považována platba zaměstnavatele v celkovém úhrnu nejvýše 30 000 Kč ročně jako:

- „Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázaný na účet jeho zaměstnance u penzijní společnosti, příspěvek zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření poukázaný na účet jeho zaměstnance u penzijní společnosti,
- Příspěvek na penzijní pojištění poukázaný ve prospěch jeho zaměstnance na penzijní pojištění u instituce penzijního pojištění, na základě smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem a institucí penzijního pojištění, nebo na základě jinak sjednané účasti zaměstnance na penzijním pojištění, za podmínky, že byla sjednána výplata plnění z penzijního pojištění až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let, a dále za podmínky, že právo na plnění z penzijního pojištění má zaměstnanec, a v případě smrti zaměstnance jiná osoba, kromě zaměstnavatele, který hradil příspěvek na penzijní pojištění.“
(20)

Přechodné ubytování

Tento typ benefitu byl do novelizace zákona o dani z příjmu s účinností od 1. ledna 2015 rovněž osvobozen od daně. Nyní tomu tak již není. Benefit může být tedy zaměstnavatelem poskytován, celá poskytovaná částka se připočítává k základu pro odvod zdravotního a sociálního pojištění.

Nepeněžní dary

Nepeněžní dary rovněž novelizací zákona o dani z příjmu s účinností od 1. ledna 2015 nepodléhají osvobození od daně z příjmu.

4.5 Cafeteria systém

Cafeteria systém, nebo jej můžeme nazývat Cafeteria plan. Cafeteria plan je anglické označení, odkud tento systém odměňování pochází. Tento systém odměňování je velice specifický a v posledních letech mezi zaměstnavateli nachází stále více obdivovatelů. Tento systém je zcela novým věrnostním programem určeným pro zaměstnance. Funguje na základě udělování bodů zaměstnancům, a to v závislosti na jejich pracovním výkonu a dosaženém výsledku. Získané body lze vyměnit v tomto systému odměn za benefit, který si sami vyberou a který nejlépe využijí. Jde o výbornou motivační pomůcku, jelikož lze zohlednit více druhů odměn. Vybrané odměny od sebe mohou být rozděleny limity či hranicemi pro jejich dosažení a následné možnosti využití benefitu. (35, str. 2)

4.6 Benefity v zahraničí

“Zajímavé je srovnání v poskytování benefitů u nás a například v USA, kde mají zaměstnanecké výhody trochu odlišnou funkci. Zatímco v České republice je jejich cílem motivovat zaměstnance k lepším výkonům, tak v USA se zaměstnavatelé snaží pomocí benefitů své pracně vyškolené zaměstnance udržet ve firmě. Tato rozdílnost je dána mnohem nižší nezaměstnaností a daleko větší konkurencí a s ní spojeným častým přetahováním pracovních sil. Také jsou zaměstnanecké benefity u nás i v Evropě více konzervativní, klasičtější, kdežto v USA není nijak neobvyklou výhodou poskytnutí tzv. domácího pomocníka, který vyvenčí domácího mazlíčka.” (15)

Analýza problému a současná situace

5 Společnost MANN+HUMMEL s.r.o.

Společnost MANN+HUMMEL jako koncern se nachází na předních postech světového trhu ve svém oboru. Hlavním přínosem pro celý svět je výroba a vývoj filtrů určených pro strojní a automobilový průmysl.

„Portfolio výrobků tvoří v celé skupině vzduchové filtrační soustavy, soustavy sacích potrubí, filtrační soustavy na kapaliny, kabinové filtry a kryty hlav válců vyráběných z plastu s mnoha zabudovanými funkcemi pro automobilový průmysl a filtrační média na servis a opravy vozidel.“ (26)

Centrála sídlí v Německu, další pobočky jsou vybudovány v Evropě, Severní a Jižní Americe a rovněž v Asii. Česká republika je zastoupena v koncernu dvěma společnostmi sídlícími v Nové Vsi na Třebíčsku jednou sídlící v Uherském Brodě. České společnosti zaměstnávají přibližně 1100 zaměstnanců.

5.1 Historie společnosti

Historie mateřské společnosti sídlící v Německu sahá do roku 1941. Mluvíme-li o historii české pobočky MANN+HUMMEL opíráme se o její začátky v roce 1993.

**Tab. 6: Historie MANN+HUMMEL s.r.o.
dle údajů (25)**

Rok	Událost
1993	dohoda partnerů JIP Jihlavské papírny a.s. a FITERWERK MANN+HUMMEL GMBH – vznik společného podniku MANN FITER JIPAP s.r.o.; modernizace vzduchové a olejové linky
1994	převzetí výroby filtrů pro vývěvy z Německa a bavlněné části PF-patron od firmy MERZ; certifikace podle normy ISO 9001
1995	ocenění v soutěži „Cena České republiky za jakost“
1997	výstavba nového areálu společnosti v Nové Vsi
1998	100% účast koncernu MANN+HUMMEL v podniku; zabezpečení jakosti dle VDA 6.1, QS 9000
1999	změna názvu firmy MANN+HUMMEL (CZ) s.r.o.
2000	modernizace vzduchové linky – výroba panelových vzduchových filtrů; kompletní výroba PF-patron; výroba olejového modulu pro tříválcové motory VW/Škoda; vybudování environmentálního systému řízení dle ISO 14001
2001	výroba vinutých filtrů pro firmu Bosch; výroba palivových filtrů pro BMW a Daimler-Chrysler
2002	výstavba nové výrobní haly pro výrobu palivových a olejových filtrů
2006	zahájení výstavby dvou nových výrobních hal a haly logistického centra
2007	zahájení provozu nových hal; založení sesterské společnosti MANN+HUMMEL Service s.r.o.; otevření vývojové a konstrukční kanceláře v Brně

5.2 Vize společnosti

Vizi současnosti a do dalších let je motto „Vedoucí pozice v oblasti filtrace“. (26)

Cílem je udržet a rozšířit pozici na trhu jako vedoucí dodavatel filtrační technologie pomocí výrobků nejvyšší kvality, prvotřídního servisu a nových technologií.

5.3 Způsob odměňování

Zaměstnanci jsou odměňováni na základě platné „Mzdové dohody“. Tato dohoda je součástí kolektivní smlouvy. Měsíční mzda sestává z tarifní mzdy a osobního příplatku. Další složky mzdy jsou odměny, bonusy, další příplatky. Ve výše zmíněném interní předpisu společnosti – ve „Mzdové dohodě“ je stanoveno 13 tarifních tříd. Každému popisu pracovního místa je přiřazena konkrétní tarifní třída. Příplatky a benefity se řídí

zákonnou složkou (práce v noci, práce ve svátek) a složkou danou firemní kulturou – jedná se zde o tzv. nadstandardní příplatky ukotvené v kolektivní smlouvě.

6 Poskytované benefity

Firma MANN+HUMMEL si zakládá na péči o své zaměstnance a proto motivace ve formě benefitů je nezbytnou součástí dalo by se říci každého pracovního dne. Benefity, které firma nabízí svým zaměstnancům, můžeme rozdělit na peněžní a nepeněžní. Blíže budou jednotlivé výhody specifikovány v dalších podkapitolách.

6.1 Přehled poskytovaných peněžitých výhod a benefitů

Bonus za docházku

Pokud pracovník splní fond pracovní doby, náleží mu bonus ve výši 1 100 Kč. Tento bonus nepřísluší zaměstnanci, pokud některý den v měsíci čerpal nemocenskou nebo nesplnil fond pracovní doby. Pokud čerpá zaměstnanec dovolenou, bonus mu náleží.

Mimořádná odměna

Pokud se rozhodne vedoucí pracovník při splnění zvláštního či ojedinělého úkolu odměnit svého zaměstnance, může tak učinit pomocí mimořádné odměny. Mimořádná odměna je vyplácena na základě písemného podkladu jednatele společnosti a na jeho schválení. Výše částky, která bude vyplacena, není stanovena, záleží zde na rozhodnutí vedoucího pracovníka a potvrzení jednatele společnosti.

13. Mzda

Dvakrát ročně je vyplácena zaměstnancům částka odpovídající polovině jejich měsíčního platu (součet tarifní mzdy a osobního ohodnocení) jako zvláštní odměna za odvedenou práci a přínos pro společnost. Tato odměna je označována jako 13. plat. Odměna ve výši prvních 50% je poskytována s vyúčtováním mzdy za měsíc červen. Odměna druhé poloviny 13. platu – tedy zbylých 50% je poskytována s vyúčtováním listopadové mzdy. Výše výplaty 13. platu je závislá od toho, zda pracovník odpracoval celé rozhodné období. V případě odchodu na mateřskou dovolenou, nástupu do zaměstnání v průběhu roku či odchodu do důchodu je částka poměrově pokrácena.

Odměna za hospodaření společnosti – splnění zisku

Pokud firma dosáhne v daném roce zisku, je všem zaměstnancům vyplácena odměna. Odměna se řídí podle předem stanovených pravidel, vzorců. Nejdůležitějšími ukazateli jsou: skutečný zisk, plánovaný zisk a součet určitých částí mzdy. Tento bonus je vyplácen v únoru následujícího roku.

Roční cílová odměna

THP pracovníkům a manažerům je vyplácena odměna v závislosti na splnění zadání ročních cílů. Jsou stanovovány vždy počátkem roku na základě vymezení určených cílů v koncernu a jsou zaměřené na osobní rozvoj zaměstnanců. Bývá jich 3 - 5, a po následném vyhodnocení je vyplácena v příštím roce odměna. Stupnice hodnocení spočívá v tom, na kolik procent byl každý cíl splněn.

Příspěvek na penzijní pojištění

Příspěvek na penzijní pojištění nabízí firma všem svým zaměstnancům po uplynutí zkušební doby (po třech měsících). Rozhodnutí, zda tento bonus bude zaměstnanec využívat, závisí pouze na něm. Zaměstnanec si na penzijní připojištění sám spoří částku minimálně 100 Kč. Firma svým zaměstnancům poskytuje příspěvek ve výši 2,33% z dosažené hrubé mzdy.

Odměna za podání zlepšovacího návrhu

Zaměstnanci může být poskytnuta odměna za podání zlepšovacího návrhu. Rozhodnutí závisí na rozhodnutí vedoucího pracovníka a řídí se ustanovením interní směrnice.

Odměny při pracovních výročích a věrnostní příplatek

Výše odměny při pracovních výročích i věrnostní příplatky se řídí ustanovením v kolektivní smlouvě. Odměny při pracovních výročích (10, 25 a 40 let) jsou vypláceny v jednorázové odměně, jejíž výše je uvedena v kolektivní smlouvě. Věrnostní příplatek (od 10-ti odpracovaných let výše) je vyplácen měsíčně a je součástí výplaty zaměstnance.

6.2 Přehled poskytovaných nepeněžitých výhod a benefitů

Příspěvek na stravování

Firma přispívá svým zaměstnancům na stravu částkou ve výši 55 % z její ceny. Zbylých 45 % z ceny si hradí zaměstnanec sám, resp. tato částka je mu strhávána měsíčně z výplaty. Podmínkou pro možnost tohoto příspěvku je, že zaměstnanec odpracoval alespoň polovinu ze stanoveného fondu pracovní doby. Ke stravování slouží závodní jídelna, možnost hotových jídel nebo automat na tzv. „chlazenky“. Odběr hotových jídel z tohoto automatu je rovněž dotován zaměstnavatelem. Především je určen pro zaměstnance noční směny, mohou je však využít i zaměstnanci ostatních směn nebo THP pracovníci.

Příspěvek na dopravu

Zaměstnavatel zajišťuje v okruhu cca 30 km zvláštní autobusové spojení. Zaměstnanci mají 50% spoluúcast na nákladech této dopravy. Doprava je zajištěna pro všechny směny.

6 týdnů dovolené

Zákonem stanovená výměra dovolené činí 4 týdny. MANN+HUMMEL nabízí svým zaměstnancům 2 týdny dovolené na zotavenou navíc.

Vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnancům je nabízeno interní i externí školení v závislosti s pracovní pozicí, kterou zastávají. Při externích školeních spolupracuje personální oddělení se vzdělávacími agenturami. Školení, kurzy a náklady s nimi spojené jsou hrazeny z firemních zdrojů.

Příspěvky na jazykové vzdělávání

Pracovníkům je poskytován tzv. jazykový budget na jazykové sebevzdělávání. Pro získání tohoto benefitu je nutné absolvovat vstupní test úrovně jazykových znalostí. THP pracovníci mají možnost využívat 1 000 Kč měsíčně. Po dvou letech je úroveň jazykových znalostí přezkušována (auditována) jazykovou agenturou. Cílem poskytování tohoto bonusu je zlepšení jazykové vybavenosti zaměstnanců a dosažení stanovené úrovně jazykové vybavenosti. Jazykové kurzy jsou hrazeny firmou do výše

stanovených budgetů. V případě, že by zaměstnanec vyčerpal větší než stanovený obnos peněz, byla by mu tato částka stržena z výplaty. Zaměstnanci, kteří dosáhnout požadované úrovně jazykových znalostí, mají nárok na měsíční odměnu do mzdy ve výši 500 Kč.

Sociální program

MANN+HUMMEL ve spolupráci s odbory pořádá pro své zaměstnance a jejich rodiny kulturní, společenské a sportovní akce (Rodinný den, Pohádková cesta a další). Při řešení závažných a složitých životních situacích může firma poskytnout zaměstnanci nenávratný příspěvek až do výše 5 000 Kč.

Zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru u firmy déle než tři roky, může být poskytnuta bezúročná půjčka na bytové účely až do výše 100 000 Kč. Výše splátek je strhávána z měsíční výplaty.

Home office

Firma MANN+HUMMEL umožňuje některým svým zaměstnancům (s ohledem na jejich pracovní pozici a pracovní náplň) možnost pracovat buď na částečný nebo plný home office. Plný home office využívají především zaměstnankyně na mateřské dovolené. Při práci na home office musí být zajištěno technické vybavení domácího pracoviště. Pracovní doba je pružná, určuje si ji zaměstnanec sám, pracovní povinnosti musí být splněny ve stanovené lhůtě. Záleží vždy na podmínkách, které jsou stanoveny a dohodnuty s vedoucím pracovníkem.

Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba je uzpůsobena potřebám zaměstnance. Zaměstnanec musí být ve firmě k dispozici ve fixní pracovní době, která je od 9 – 15 hodin. Splnění zbytku pracovní doby záleží na rozhodnutí každého zaměstnance (začátek před devátou hodinou nebo naopak práce v odpoledních hodinách). Pružná pracovní doba spočívá rovněž v tom, že jeden den může pracovník pracovat „pouze“ 6 hodin a druhý 10 hodin.

Ostatní služby

V oblasti sociální a pracovněprávní je zaměstnavatel ochoten bezplatně poskytnout svým zaměstnancům základní informace, pokud souvisí s jejich pracovním poměrem. Dále je zaměstnancům umožněn nákup výrobků za zvýhodněné ceny.

7 Metody analýzy rizik ve společnosti Mann+Hummel

7.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza je prostředkem pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit dopady změn na projekt. Hodnotí se dopady z určitých oblastí podle sociálního, právního a legislativního, ekonomického, politického a v neposlední řadě technologického hlediska.

7.1.1 Sociální faktory

Dle statistických údajů v roce 2014 počet obyvatel kraje Vysočina nepatrně klesl. Ke konci roku 2014 žilo na Vysočině 510 099 obyvatel, což je o 521 osob méně než v roce 2013. Celkový úbytek byl způsoben negativním saldem migrace – přistěhovalo se méně osob, než ukazuje počet osoby vystěhovalých. Okres Třebíč ukazuje na nejvyšší pokles počtu obyvatel stejně tak jako nejvyšší počet odstěhovaných osob. (29) **Průměrná hrubá měsíční mzda** na Vysočině je dlouhodobě pod průměrem České republiky. Tento trend je bohužel neměnný a platy na Vysočině zůstávají i v roce 2014 pod celorepublikovým průměrem. Kde Vysočina dosahuje pozitivního výsledku, je **míra nezaměstnanosti**, která je na Vysočině oproti celorepublikovému průměru o několik desetinek menší – aktuálně se pohybuje na 6,99% nezaměstnanosti a celorepublikový průměr je ke konci roku 2014 7,5%.

Vzdělanost je v České republice diferencována především stupněm urbanizace a věkem. Standardně můžeme říci, že obyvatelé měst jsou vzdělanější než obyvatelé venkova a mladší generace má vyšší stupeň vzdělanosti než starší generace. Na Vysočině je nedostatek vysokých škol a studenti jsou nuceni za vzděláváním dojíždět. Tento fakt má následně dopad i na pracovně aktivní obyvatelstvo regionu. Všeobecně je obtížnější nalézt kvalifikované nebo jazykově vybavené zaměstnance. Tito častokrát při dojíždění za vzděláním do větších měst, v těchto lokalitách rovněž zůstávají.

7.1.2 Legislativní (právní) faktory

Podnikání v České republice je usměrňováno legislativními opatřeními, která v závislosti na oboru podnikání musí být občany akceptována a dodržována. Mezi tyto legislativy patří bezesporu zákon o živnostenském podnikání, daňové zákony, obchodní zákoník, zákoník práce, antimonopolní zákony a další zákony, normy a vyhlášky. Vstupem do Evropské Unie byly zpřísněny především ekologické, bezpečnostní a hygienické normy, a to ve všech ekonomických odvětvích. Oblast, která je v České republice také často kritizovaná, je míra zdanění pracovní síly. Stávající systém nutí podniky vynakládat značné finanční prostředky na sociální a zdravotní pojištění každého zaměstnance, což především menším podnikům působí problémy a může vést až k tomu, že se stává překážkou přijímání nových zaměstnanců.

7.1.3 Ekonomické faktory

Celosvětová ekonomická krize, která zasáhla i Českou republiku v letech 2008 - 2009 je vlivem mnoha faktorů v posledních letech překonána a vývoj ekonomiky je stabilně rostoucí. Vypovídá o tom i rostoucí vývoj hrubého domácího produktu, který oproti roku 2013 vzrostl na 2,7%. Sazba daně z příjmů pro rok 2015 činí u fyzických osob 15% a u právnických osob 19%. Sazby daní z přidané hodnoty mají od roku 2015 tři sazby: základní ve výši 21%, první sníženou sazbu ve výši 15% a druhou sníženou sazbu ve výši 10%. Ministerstvo financí očekává v roce 2015 růst české ekonomiky o 2,7%. Jedním z faktorů pro pozitivní prognózu je například nízká cena ropy.

7.1.4 Politické faktory

Politická situace v ČR je stabilní. O tomto faktu svědčí především důvěra zahraničních investorů a zřizování poboček nadnárodních korporací. Členství v Evropské Unii umožňuje firmám možnost čerpat některé z dotací a výhod programů Evropské unie na podporu podnikání. Vláda České republiky a vládnoucí strany ovlivňují, zda ČR bude preferovat volný trh a nezasahování státu do tržní ekonomiky nebo zda budou provádět zásahy do tržní ekonomiky.

7.1.5 Technologické faktory

České výrobky jsou k dispozici nejen na českém trhu, ale pronikají samozřejmě i na trhy evropské a celosvětové. Při zvolené cestě našich výrobků mimo tuzemský trh je důležitá kvalita a konkurenceschopnost těchto výrobků. Jednou z možností zvyšování konkurenceschopnosti je přístup k vysokorychlostním informačním a telekomunikačním sítím. Celosvětový trend ukazuje na neustále se zvyšující nároky na materiály vysoké kvality, charakterizované především normami ISO 9000, ISO 9001 a ISO 9002.

Shrnutí SLEPT analýzy

Po ekonomické krizi v letech 2008 – 2010 se ekonomika stabilizovala a konkrétně ekonomické výsledky společnosti MANN+HUMMEL vykazují v posledních letech rostoucí ziskovost. Automobilový průmysl ovšem pružně reaguje na situace na ostatních ekonomických trzích a to nejen z pohledu ekonomiky, ale odráží i ostatní fakta. Stabilita trhů bude zajisté ovlivňována i vývojem politické situace v Rusku a rozmachu islámského extremismu. Dalšími faktory mohou být situace v čínské a americké ekonomice nebo v neposlední řadě boj s krizí v eurozóně.

Celkově se nelze spoléhat pouze na stále se zlepšující technologie a technologické postupy. Tyto mohou napomoci zrychlení a zefektivnění procesů. Stěžejní ve většině firem ale i nadále budou jejich zaměstnanci a na ně se firmy musí soustředit.

7.2 Porterův model 5-ti sil

Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí v odvětví u společnosti MANN+HUMMEL. Níže uvedené body u jednotlivých vystihují vliv odběratelů a dodavatelů na firmu, stejně tak jako hrozbu nově vstupujících firem a hrozbu substitučních výrobků.

Konkurenti v odvětví:

- V ČR převážně menší konkurenční firmy, celosvětově existují již konkurenti ve stejné či vyšší velikosti,
- Pevné místo na českém trhu.

Nově vstupující firmy:

- Obrovské náklady na vstup a vysoké fixní náklady celkově,
- Omezený přístup ke specializovaným dodavatelům,
- Péče o stávající zákazníky,
- Loajalita zákazníků.

Substituty:

- Věrnost značce zákazníků je vysoká,
- Dlouholetá ověřená kvalita výrobků,
- Dlouholetá ověřená kvalita jména firmy (tradice),
- Inovace v závislosti na přání zákazníka,
- Inovace v závislosti na trendech (ochrana životního prostředí),
- Inovace v závislosti na průzkumu nepokrytých segmentů,
- Uzavřené vztahy zákazník – prodejce.

Odběratelé:

- Přejít na jiný výrobek je jednoduché a není spojen s vysokými náklady – péče o zákazníka, komunikace, udržování dobrých vztahů,
- Samotný produkt je strategicky významný pro zákazníka,
- Nároky na kvalitu v souvislosti s hrozbou ohrožení vlastních výrobků,
- Produkty odběratelům jsou přizpůsobovány a diferencovány (balení dle přání zákazníka),
- Při špatné platební morálce zákazníka (nutnost zkoumání solvence) ohrožena vlastní platební morálka,
- Nutnost vyhledávat nepokryté segmenty trhu.

Dodavatelé:

- Trh je ovládán velkými dodavateli,
- Nutnost přizpůsobování se obchodním podmínkám velkých dodavatelů,
- Možnost vyjednávání (ceny, platební podmínky, rabaty) u menších dodavatelů,
- Požadovány certifikáty kvality pro zabezpečení vlastních kvalitních výrobků, které splňují očekávání odběratelů.

Shrnutí Porterovy analýzy

Z analýzy konkurenčních sil je patrné, že na podnik mají vliv takřka všechny faktory. Největší vliv mají určitě zákazníci, na kterých je vše postaveno, jsou pro podnik bezesporu jednou z nejdůležitějších složek. Podnik se snaží získat a udržet své zákazníky pomocí přijatelné ceny, kvalitou, dlouhou historií společnosti a v neposlední řadě péčí o své zákazníky. Stejně tak silným faktorem jako zákazníci jsou i substituty. Je nutné neustále sledovat nejen celosvětový vývoj, vývoj technologií, ale především je nutné vědět, co naši zákazníci požadují a jak jim v těchto ohledech je možno při výrobě a prezentaci našich výrobků vyjít vstříc.

Další silnou skupinou jsou stávající a nově vstupující konkurenti, ti se snaží podnik porazit nižší cenou. Vzhledem k postavení firmy na trhu nebude ke konkurenčním bojům příliš často docházet. Nově vstupující konkurent by měl vysoké vstupní náklady, ale ani tato možnost není vylučitelná a i tady musí zůstat firma ostražitá.

7.3 McKinsey 7S – „rozbor 7S faktorů“

Rozbor sedmi níže uvedených faktorů u firmy MANN+HUMMEL má za cíl zhodnotit tyto kritické faktory a najít možná rizika.

7.3.1 Strategie

Společnost MANN+HUMMEL s.r.o. má vypracovaný dlouhodobý strategický plán, který je dán nejen ekonomickým výhledem pobočky v ČR, ale který je dán i výhledem mateřské společnosti a celého koncernu. Strategický plán je zaměřen standardně na rozvoj společnosti, zvyšování kvality, zvyšování produktivity a v neposlední řadě zvyšování spokojenosti zákazníka i zaměstnanců.

Vybudováním nové haly, vloženým investicím do nových technologií spočívá strategie rovněž v pronikání a pokrytí dalších segmentů trhu a zvyšující se kvalitě vyráběných výrobků a tím i ke zvyšující se konkurenceschopnosti společnosti.

7.3.2 Struktura

Struktura organizace představuje vzájemně hierarchicky propojené prvky funkcionálního organizačního systému. V této společnosti se jedná o vysoký stupeň formalizace a tím tedy i logicky strukturovaný systém organizace. Je to především z toho důvodu, že požadavek složitosti a specializace pracovního úkolu je rovněž na vysoké úrovni. Každé pracovní místo je detailně popsáno a je vymezena náplň pracovního místa (rozpis jednotlivých úkolů, pravomocí a instrukcí). Zaměstnanec dostává pokyny od svého přímého nadřízeného či vedoucího pracovníka. Vedoucí pracovníci jednotlivých úseků jsou přímo podřízeni vedení společnosti. Vedení společnosti rovněž musí reportovat mateřské společnosti.

7.3.3 Informační systémy

Systémové řízení je ve společnosti MANN+HUMMEL s.r.o. na vysoké úrovni. Je nutná komunikace nejen jednotlivých oddělení, ale i jednotlivých pracovníků oddělení, aby mohly být dosaženy společné cíle. V rámci oddělení, společnosti i koncernu probíhají pravidelně schůzky, kdy je nadřízený informován o plnění cílů nebo vyskytnutých překážkách v plnění cílů. V případě problému jsou na těchto schůzkách probrány možnosti nápravy, nápravných opatření, případně i jiných postupů či kroků, aby definovaný cíl mohl být splněn. Nezbytným krokem ve firemní komunikaci je komunikovat stanovené postupy, definici cílů i směrem dolů k dalším odpovědným osobám. Je zde tedy nastolen delegační směr a jeho nejdůležitější podstatou je, aby každý věděl, jaké jsou jeho povinnosti, práva a cíle, termíny. V takto velké společnosti, je nezbytně nutné, aby každý věděl, co se od něj očekává a aby v případech, kdy plnění neodpovídá cílům nebo termínům byl tento fakt zavčas komunikován, aby nebyla v nejhorším případě ohrožena výroba, či expanze výrobků zákazníkovi. Kroky ve firmě na sebe navazují a „maličkost“ by mohla způsobit nebyvalé problémy. I toto je důležité, aby každý zaměstnanec věděl a podle toho se choval a komunikoval. Základem dobře fungující společnosti je vzájemná a otevřená komunikace. Informační systém je tedy

nedílnou součástí společnosti. Zahrnujeme sem intranet, firemní email, firemní databáze, informační složky jednotlivých oddělení a také firemní webové stránky.

7.3.4 Styl řízení

Styl řízení v této společnosti je založen na demokratickém přístupu. Jak již bylo zmíněno, na každého zaměstnance deleguje jeho nadřízený část pravomocí. Musí být jasně vyjasněna práva a povinnosti plynoucí z popisu pracovního místa a z obsazení pracovní pozice. I v zadaných úkolech musí být jasno, co je či pravomocí a povinností. Komunikace, jak bylo již také zmíněno, musí pro dobré zajištění informačního toku, probíhat oboustranně. Zaměstnanec má právo se vyjádřit k aktuálnímu problému, případně dát návrh ke zlepšení – toto je firmou v případě prosazení do výroby / reality a v případě dosažení zlepšení či úspory hodnoceno finanční odměnou. Je kladen důraz na to, aby se každý cítil součástí podniku a měl možnost se podílet na jeho vývoji. O kladném přístupu k zaměstnancům a především o spokojenosti zaměstnanců hovoří titul, který společnost v loňském roce získala a tím je v na koncernové úrovni 2. místo v anketě o spokojenosti zaměstnanců.

7.3.5 Spolupracovníci

Na zaměstnance a jejich spokojenost je ve společnosti kladen velký důraz. Zaměstnanci se nespornou mírou zasluhují o výkon a produktivitu ve společnosti. Velká pozornost je tedy právem kladena na jejich motivaci a další vzdělávání. Do vzdělávání patří jak jazykové zdokonalování, tak i zdokonalování v oblasti odbornosti. Motivace zaměstnanců neprobíhá pouze ve formě finanční odměn a bonusů, ale je důležité, aby se zaměstnanci cítili opravdu jako součást firmy. Aby byli sžiti s firemními hodnotami, a hodnoty sdíleli. Podporu v této oblasti vytváří firemní kultura. Společnost je charakterizována silnou firemní kulturou. Je nejen důležité, aby se zaměstnanci cítili být součástí firmy, ale aby si firma jejich úsilí a loajality cenila. Je nutné se o dlouhodobé a kvalitní zaměstnance starat, zabezpečit jim kvalitní ohodnocení a motivaci, aby firma o tyto zaměstnance vlivem konkurence nepřišla. Ztráta je v těchto případech opravdu „drahá“, jelikož do kvalitních zaměstnanců se vkládají finanční prostředky nejen formou odměn, ale rovněž ve formě vzdělávání a nahradit tyto zaměstnance není rovněž jednoduché. O záměrech společnosti, dalších krocích, vývoji do dalších let jsou všichni informováni jednou ročně nejvyšším managementem. Tento krok dává každému

zaměstnanci pocit, že je opravdu součástí firmy a pro firmu je důležité, aby se tak zaměstnanci cítili.

7.3.6 Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty představují součást toho, co již bylo výše popsáno. Je důležité, aby komunikace, výsledky, celý tým byli stabilní. Každý si musí uvědomovat svoje práva a povinnosti a rovněž důležitost své pracovní pozice. Důkladné, precizní a kvalitní provedení pracovních povinností a činností by mělo být standardem. Plnění pracovních úkolů a povinností ostatně vyplývá z pracovní smlouvy, kterou každý zaměstnanec při nástupu do zaměstnání podepisuje. Toto je bod, který je zaměstnanci, vzhledem k výše zmíněnému ocenění uvědomují a je kladně vnímán.

7.3.7 Schopnosti

Pracovní pozice jsou ve firmě rozděleny do třech hlavních oblastí a těmito oblastmi jsou: dělnické pozice, technickohospodářští pracovníci a manažerské pozice. Na každou pozici, resp. oblast pozic ve firmě jsou kladeny jiné požadavky. Jedná se především o požadavky z hlediska vzdělání, jazykové vybavenosti, odborných znalostí a zkušeností a v neposlední řadě v míře odpovědnosti. THP a manažerské pozice jsou kvalifikovány především dle odborného vzdělání a odborných znalostí a zkušenosti. Dělnické pozice mají na tyto výše uvedené aspekty menší nároky, zde jej rozhodným kritériem praxe v oboru a odborné dovednosti.

Shrnutí analýzy 7S

Firemní kultura firmy se zabývá otázkou spokojenosti zaměstnance. Tím, že bude mít zaměstnanec, kteří vědí, proč které úkony dělají a dělají je rovněž kvalitně, protože ví, jaké důsledky by měla nekvalitně odvedená práce, má zabezpečeno úsilí ze strany zaměstnanců a spokojenost ze strany zaměstnavatele. Kvalitně odvedená práce se na všech úrovních projeví i ve spokojenosti zákazníka. Jak ocenění firmy spokojeností jejich zaměstnanců, tak i ziskovost posledních let z pohledu ekonomické situace firmy dokládá, že firma je v této oblasti kvalitním zaměstnavatelem, který se o své zaměstnance stará.

7.4 SWOT analýza

SWOT analýza přiblíží čtyři oblasti, které firmu ovlivňují. Jedná se tu o pohled na vnitřní prostředí firmy, kde jsou sledovány silné a slabé stránky společnosti a dále o pohled na vnější prostředí firmy, kde jsou brány na zřetel příležitosti a hrozby okolí.

7.4.1 Vnitřní analýza prostředí firmy

Vnitřní analýza prostředí firmy se, jak již bylo zmíněno, zabývá definováním silných a slabých stránek podniku. Pro větší přehled uvádí níže uvedené tabulky definici silných a slabých stránek z pohledu zaměstnavatele i zaměstnance.

Tab. 7: Vnitřní analýza z pohledu zaměstnavatele
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky		Slabé stránky	
<ul style="list-style-type: none">••••••••	Silná image firmy	•	Nepokrytí celého trhu
	Inovace produktů	•	Nutnost kvalifikovaných pracovníků
	Dlouholetá tradice	•	Nutnost jazykového vybavení pracovníků vzhledem ke korporátní firmě
	Dobré jméno firmy		
	Ocenění za výrobky		
	Výzkum a vývoj na vysoké úrovni		
	Prezentace výrobků		
	Celosvětová korporace		

Tab. 8: Vnitřní analýza z pohledu zaměstnance
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Silné stránky	Slabé stránky
•	Silná image firmy	• Provoz na směny
•	Firemní kultura	• Závislost na ekonomické situaci (nízká poptávka po automobilech = snížení zakázek)
•	Zaměstnanecké benefity	• Vyšší požadavky na specializaci/kvalifikaci (THP)
•	Dlouholetá tradice	• Vyšší důraz na znalosti cizích jazyků (THP)
•	Dobré jméno firmy	
•	Oceňování zaměstnanců	
•	Flexibilní pracovní doba (THP)	
•	2 týdny dovolené navíc	

7.4.2 Vnější analýza prostředí firmy

Vnější analýza prostředí firmy se, jak již bylo zmíněno, zabývá definováním příležitostí a hrozeb okolí. I v této analýze uvádí níže uvedené tabulky definici příležitostí a hrozeb z pohledu zaměstnavatele i zaměstnance.

Tab. 9: Vnější analýza z pohledu zaměstnavatele
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti		Hrozby	
•	Pokrytí další části trhu	•	Měnové riziko
	Rozšíření portfolia	•	Ekonomická krize
	Vlastní vývojové středisko	•	Plagiátorství
	Vlastní laboratoř	•	Možnost závady = omezení výroby
	Využití dotací z evropské unie (vytvoření nových pracovních pozic)	•	Výpadek dodávek = ohrožení vlastních dodávek
		•	Konkurence
		•	Druhotná platební neschopnost
		•	Závislost na ekonomické situaci (nízká poptávka po automobilech = snížení zakázek)
		•	Závislost na vývoji na automobilovém trhu
		•	Změna legislativy

Tab. 10: Vnější analýza z pohledu zaměstnance
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti		Hrozby	
•	Kariérní růst	•	Propouštění v důsledku ekonomické krize
	Možnost sebevzdělávání	•	Zvyšující se nároky na kvalifikaci
	Možnost rotace po společnosti	•	Omezení výroby
	Možnost rotace po společnosti v rámci korporace	•	Omezení zaměstnaneckých benefitů
	Servisní společnost M+H	•	Změna firemní kultury
		•	Špatná finanční situace
		•	Změna managementu
		•	Změna legislativy

Shrnutí SWOT analýzy

Pět stěžejních definovaných hrozeb vyplývajících ze SWOT analýzy, a to jak z pohledu zaměstnance, tak i zaměstnavatele jsou dále rozpracovány pomocí metody RIPRAN v následující kapitole s cílem zaměřit se na tyto body a navrhnout jejich možnosti eliminace.

7.5 RIPRAN

Metoda RIPRAN je zaměřena na zpracování analýzy hrozeb. Metoda se nezabývá procesem monitorování rizik ve firmách nebo v projektech. V momentě identifikace nového nebezpečí nebo změny situace, která vyžaduje přehodnocení určitého rizika, je možné opět použít metodu RIPRAN i v průběhu monitorování rizik.

Jednotlivým hrozbám (pěti nejvýznamnějším) ze SWOT analýzy je dodán scénář dopadu na firmu, které by tyto hrozby mohly způsobit.

Tab. 11: Metoda RIPRAN na hrozby z pohledu zaměstnavatele
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí	Hrozba	Scénář
1.	Měnové riziko	- vyšší náklady – nižší zisk, snížení platů, nevýhodný obchod při již stanovených podmínkách
2.	Plagiátorství	- odchod odběratelů – přerušení/zastavení výroby, propouštění, uzavření závodu
3.	Výpadek dodávek	- pozastavení výroby – nucené volno, nedodržení plánu výroby, ztráta důvěry (odběratele)
4.	Druhotná platební neschopnost	- nedostatek financí – nedodání materiálu, odchod dodavatelů, insolvence
5.	Možnost výrobní vady na výrobku	- omezení výroby – nedodržení stanovených termínů, zvýšení nákladů, ztráta důvěry (odběratele)

Tab. 12: Pravděpodobnost výskytu hrozby a ohodnocení dopadu hrozby na firmu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

PRAVDĚPODOBNOST		DOPAD	
1 – 1,9	velmi nízká	1 – 1,9	nepatrný
2 – 2,9	nízká	2 – 2,9	patrný
3 – 3,9	střední	3 – 3,9	značný
4 – 4,9	vysoká	4 – 4,9	ohrožující
5 - ...	velmi vysoká	5 - ...	zničující

Tyto definované nejvýznamnější hrozby z pohledu zaměstnavatele jsou na základě pravděpodobnosti výskytu, kdy pravděpodobnost je definována dle tabulky 13, zanalyzována z pohledu identifikace rizik. **Identifikace rizik** probíhá následovně: každé hrozbě (dále pod označením H_x) je přiřazen jeden nebo více scénářů (dále pod označením S_x). Na základě pravděpodobnosti výskytu hrozby a indexem definovaném dopadu na firmu je riziku přiřazena jeho významnost.

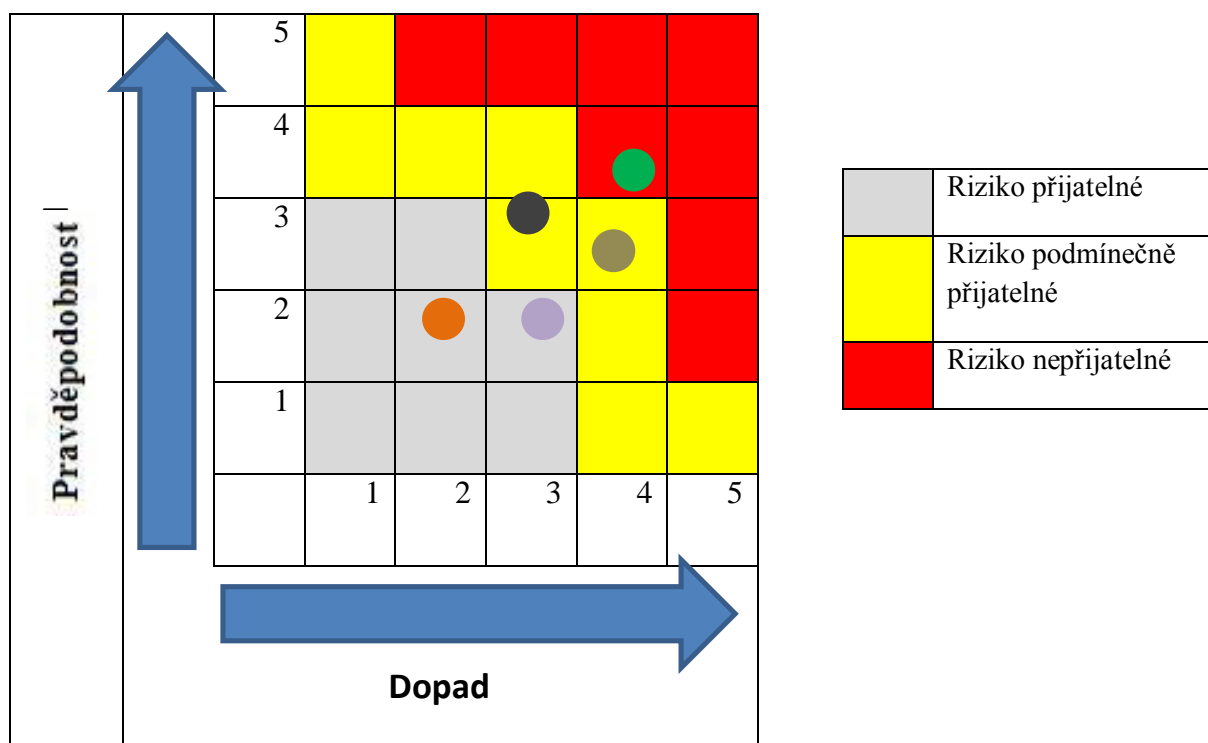
Tab. 13: Kvantifikace rizik z pohledu zaměstnavatele
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poř. číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na společnost	Hodnota rizika	Významnost rizika
1.	H1	S1	2,8	3,9	II.	10,92
2.	H2	S2	3,3	4,2	II.	13,78
3.	H3	S3	3,7	3,4	II.	12,58
4.	H4	S4	1,5	2,7	III.	4,05
5.	H5	S5	4,1	4,4	I.	18,04

Hodnota rizika je kvantifikována označením I.-III., kdy tato označení vysvětlují níže uvedené body:

- I. Označení hrozeb, kdy byla zjištěna vysoká pravděpodobnost vyskytnutí scénáře a významný dopad na firmu. Jde o rizika, která by neměla být přehlížena.
- II. Označení hrozeb, které pro svoji nízkou pravděpodobnost výskytu a zanedbatelný dopad je možno přenechat na operativní zásahy. je možno přenechat na operativní zásahy.
- III. Označení hrozeb, které nemusí být prioritně řešeny, ovšem musí existovat ponětí o těchto rizicích.

Takto zpracovaná fakta se zanesou do mapy rizik, která je znázorněna na níže uvedeném obrázku. Jednotlivé hrozby, resp. v tomto případě již rizika a jejich dopad na společnost, jsou rozčleněny podle přijatelnosti těchto rizik.



Obr. 3: Mapa rizik – významnost rizika pro firmu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V oblasti nepřijatelných rizik se objevuje možnost výrobní vady na výrobku, kde je nutné toto riziko eliminovat.

Tab. 14: Legenda k mapám rizik (obr. 4-5)
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Měnové riziko
	Plagiátorství
	Výpadek dodávek
	Druhotná platební neschopnost
	Možnost výrobní vady na výrobku

Na základě těchto kvantifikací je shrnutí hrozeb a jejich scénářů nutné doplnit o opatření, které má mít efekt snížení rizika nebo možnost předejití rizikům a především jejich dopadů na firmu.

Tab. 15: Předcházení rizikům na základě provedených opatření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

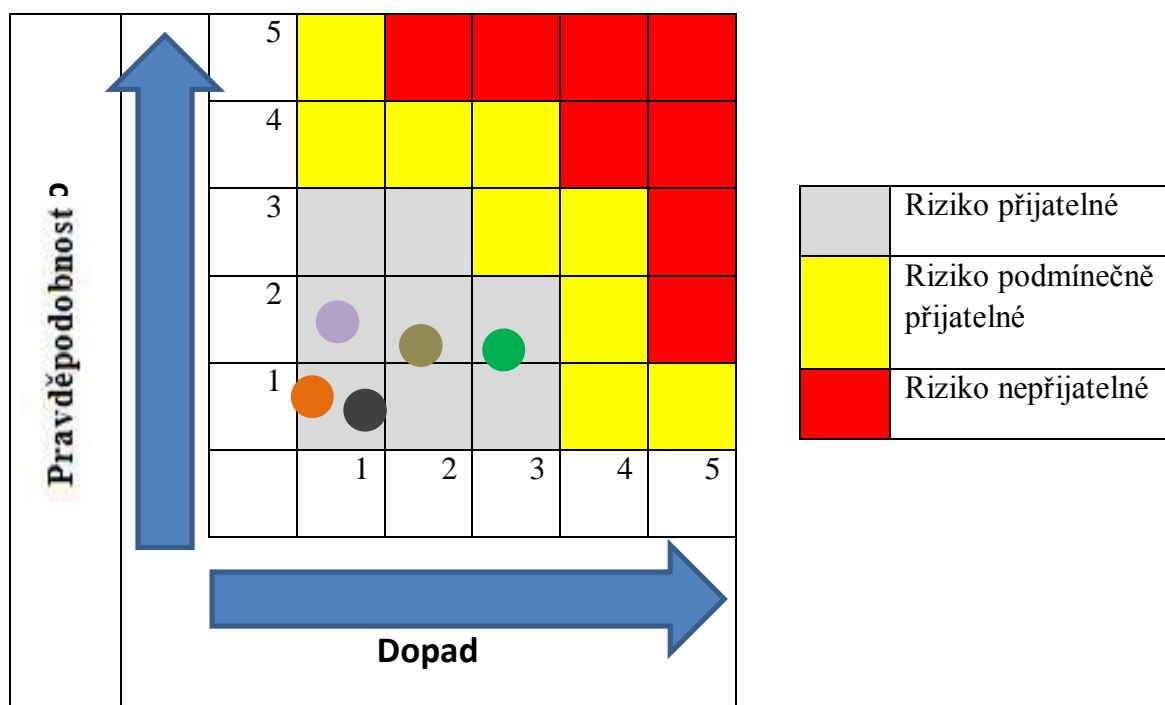
Pořadí	Hrozba	Scénář	Opatření
1.	Měnové riziko	Vyšší náklady – nižší zisk, snížení platů, nevýhodný obchod při již stanovených podmínkách	Stanovení fixního měnového kurzu pro určité období
2.	Plagiátorství	Odchod odběratelů – přerušení/zastavení výroby, propouštění, uzavření závodu	Neustálé inovace, ochranné známky, další ochranné prvky
3.	Výpadek dodávek	Pozastavení výroby – nucené volno, nedodržení plánu výroby, ztráta důvěry (odběratele)	Smluvně ošetřené sankce při opožděné dodávce
4.	Druhotná platební neschopnost	Nedostatek financí – nedodání materiálu, odchod dodavatelů, insolvence	Pravidelné zjišťování solventnosti odběratele
5.	Možnost výrobní vady na výrobku	Omezení výroby – nedodržení stanovených termínů, zvýšení nákladů, ztráta důvěry (odběratele)	Přísné kontroly kvality

Po zohlednění opatření, které má za cíl eliminovat hrozbu či riziko výskytu se znovu provede přepočítání pravděpodobnosti výskytu hrozby a jeho dopadu na firmu a stanoví se tak znovu jeho významnost.

Tab. 16: Kvantifikace rizik z pohledu zaměstnavatele po zohlednění nastavených opatření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poř. číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na společnost	Hodnota rizika	Významnost rizika
1.	H1	S1	1,5	2,5	II.	3,75
2.	H2	S2	2,2	2,4	II.	5,28
3.	H3	S3	1,5	1,8	III.	2,70
4.	H4	S4	1,2	1,7	III.	2,04
5.	H5	S5	2,1	3,3	I.	6,93

Tato fakta opírající se o přepočet významnosti rizik na základě nastavených nápravných opatření se zanesou opět do mapy rizik, která je znázorněna na níže uvedeném obrázku. Jednotlivé hrozby, resp. v tomto případě již rizika a jejich dopad na společnost, jsou opět rozčleněny podle přijatelnosti těchto rizik.



Obr. 4: Mapa rizik – významnost rizika pro firmu po nastavení nápravných opatření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nastavením opatření k jednotlivým scénářům hrozeb se rizika u všech výše uvedených bodů eliminovala a rizika jsou nyní přijatelná.

Náklady na opatření nejsou v tomto případě zohledňovány. Pro účely simulace dopadů se zabývám pouze riziky a možnosti jejich snížení bez ohledu na náklady, které by na tato opatření musely být vynaloženy.

Tab. 17: Legenda k mapám rizik (obr. 4-5)
(Zdroj: Vlastní zpracování)

●	Měnové riziko
●	Plagiátorství
●	Výpadek dodávek
●	Druhotná platební neschopnost
●	Možnost výrobní vady na výrobku

Analogickým způsobem jako u pohledu ze strany zaměstnavatele jsou doplněny o scénář možného dopadu i hrozby definované z pohledu zaměstnanců firmy.

Tab. 18: Metoda RIPRAN na hrozby z pohledu zaměstnance
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí	Hrozba	Scénář
1.	Propouštění v důsledku ekonomické krize	- ekonomická krize – nižší poptávka po automobilech – nižší poptávka po automobilových komponentech – snížení výroby – snížení stavu zaměstnanců
2.	Zvyšující se nároky na kvalifikaci	- s rostoucími požadavky zákazníků – zvyšování požadavků na zaměstnance
3.	Omezení zaměstnaneckých benefitů	- špatná ekonomická situace firmy - snižování nákladů – šetření – vytipování alternativ pro úspory
4.	Změna managementu	- změny v dosavadních pravidlech firemní kultury – negativní dopad na zaběhnuté zvyklosti
5.	Špatná finanční situace	- špatná ekonomická situace na trhu – vytipování alternativ pro snižování nákladů

Tab. 19: Pravděpodobnost výskytu hrozby a ohodnocení dopadu hrozby na firmu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

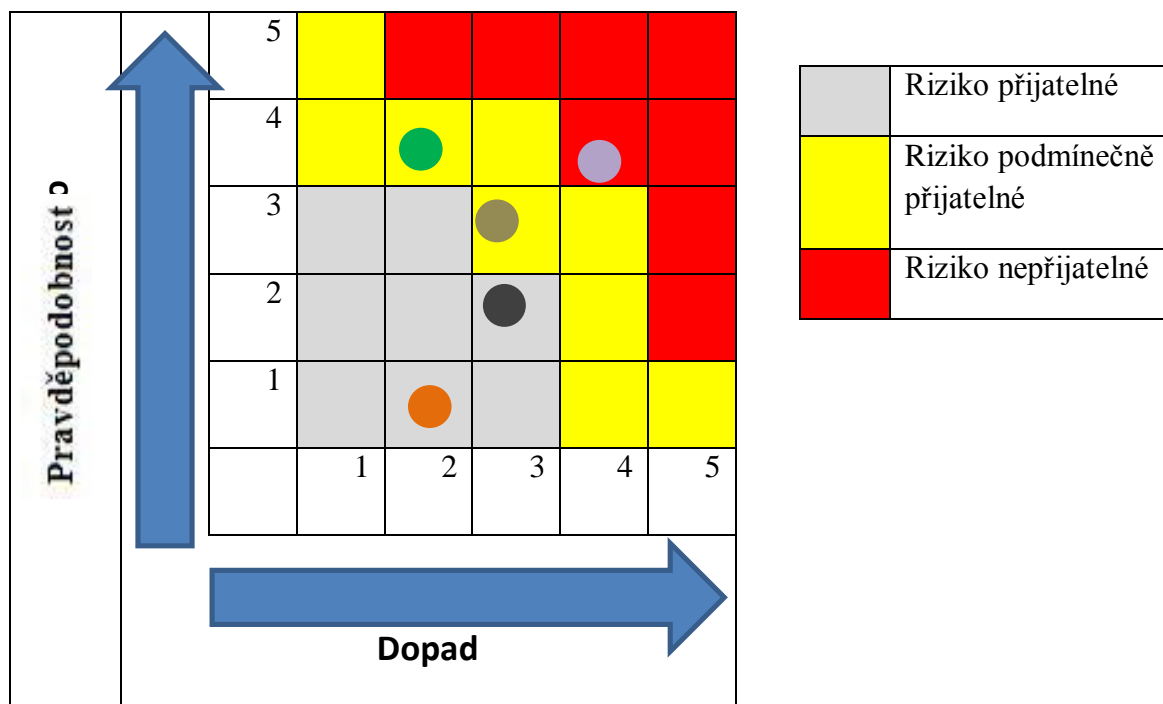
PRAVDĚPODOBNOST		DOPAD	
1 – 1,9	velmi nízká	1 – 1,9	nepatrný
2 – 2,9	nízká	2 – 2,9	patrný
3 – 3,9	střední	3 – 3,9	značný
4 – 4,9	vysoká	4 – 4,9	ohrožující
5 - ...	velmi vysoká	5 - ...	zničující

Na základě pravděpodobnosti výskytu hrozby a indexem definovaném dopadu na firmu je riziku opět přiřazena jeho významnost.

Tab. 20: Kvantifikace rizik z pohledu zaměstnance
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poř. číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na zaměstnance	Hodnota rizika	Významnost rizika
1.	H1	S1	4,1	4,2	I.	17,22
2.	H2	S2	3,6	3,1	II.	11,16
3.	H3	S3	2,7	3,1	III.	8,37
4.	H4	S4	1,4	2,5	III.	3,5
5.	H5	S5	4,3	2,4	II.	10,32






Takto zpracovaná fakta se zanesou do mapy rizik, která je znázorněna na níže uvedeném obrázku. Jednotlivé hrozby, resp. v tomto případě již rizika a jejich dopad na společnost jsou rozříděny podle přijatelnosti těchto rizik.



Obr. 5: Mapa rizik – významnost rizika pro firmu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V oblasti nepřijatelných rizik se objevuje možnost propouštění v důsledku ekonomické krize, následuje možnost špatné finanční situace a zvyšující se nároky na kvalifikaci.

Tab. 22: Legenda k mapám rizik (obr. 6-7)
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Propouštění v důsledku ekon. krize
	Zvyšující se nároky na kvalifikaci
	Omezení zaměstnaneckých benefitů
	Změna managementu
	Špatná finanční situace

Na základě těchto kvantifikací je shrnutí hrozeb a jejich scénářů nutné doplnit o opatření, které má mít efekt snížení rizika nebo možnost předejití rizikům a především jejich dopadů na firmu.

Tab. 21: Předcházení rizikům na základě provedených opatření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

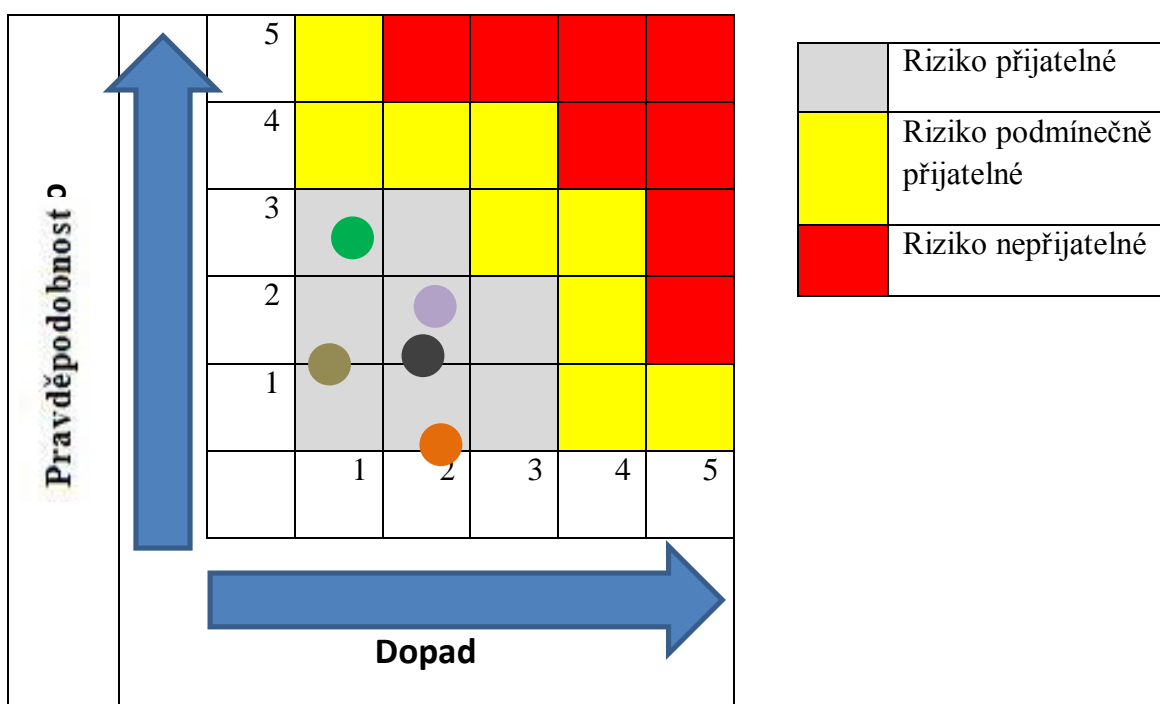
Pořadí	Hrozba	Scénář	Opatření
1.	Propouštění v důsledku ekon. krize	- ekonomická krize – nižší poptávka po automobilech – nižší poptávka po automobilových komponentech – snížení výroby – snížení stavu zaměstnanců	Zvyšování vlastní kvalifikace – nepostradatelnost pro firmu
2.	Zvyšující se nároky na kvalifikaci	- s rostoucími požadavky zákazníků – zvyšování požadavků na zaměstnance	Motivace k bezplatným kurzům potřebným k dalšímu vzdělávání
3.	Omezení zaměstnaneckých benefitů	- špatná ekonomická situace firmy - snižování nákladů – šetření – vytipování alternativ pro úspory	Nabídka nefinančních benefitů
4.	Změna managementu	- změny v dosavadních pravidlech firemní kultury – negativní dopad na zaběhnuté zvyklosti	Přizpůsobení se (flexibilitnost, nekonfliktnost)
5.	Špatná finanční situace	- špatná ekonomická situace na trhu – vytipování alternativ pro snižování nákladů	Zapojení zaměstnanců do úsporných opatření firmy

Po zohlednění opatření, které má za cíl eliminovat hrozbu či riziko výskytu se znovu provede přepočítání pravděpodobnosti výskytu hrozby a jeho dopadu na firmu a stanoví se tak znovu jeho významnost.

Tab. 22: Kvantifikace rizik z pohledu zaměstnavatele po zohlednění nastavených opatření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poř. číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na zaměstnance	Hodnota rizika	Významnost rizika
1.	H1	S1	2,7	2,9	I.	7,83
2.	H2	S2	1,2	2	III.	2,4
3.	H3	S3	2,1	2,5	II.	5,25
4.	H4	S4	1,1	1,7	III.	1,87
5.	H5	S5	3,5	1,7	II.	5,95

Tato fakta opírající se o přepočtení významnosti rizik na základě nastavených nápravných opatření se zanesou opět do mapy rizik, která je znázorněna na níže uvedeném obrázku. Jednotlivé hrozby, resp. v tomto případě již rizika a jejich dopad na společnost jsou opět rozříděny podle přijatelnosti těchto rizik.








Obr. 6: Mapa rizik – významnost rizika pro firmu po nastavení nápravných opatření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nastavením opatření k jednotlivým scénářům hrozeb se rizika u všech výše uvedených bodů eliminovala a rizika jsou nyní přijatelná.

Náklady na opatření nejsou v tomto případě zohledňovány. Pro účely simulace dopadů se zabýváme pouze riziky a možnosti jejich snížení bez ohledu na náklady, které by na tato opatření musely být vynaloženy.

Tab. 23: Legenda k mapám rizik (obr. 6-7)
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Propouštění v důsledku ekon. krize
	Zvyšující se nároky na kvalifikaci
	Omezení zaměstnaneckých benefitů
	Změna managementu
	Špatná finanční situace

Závěr z metody RIPRAN

Z pohledu zaměstnavatele vyplývá největší riziko v oblasti výroby – v možnosti výroby zmetků. Pokud se zaměříme na hrozby vyplývající ze SWOT analýzy z pohledu zaměstnanců, tak jich většina má finanční dopad. Ať už se jedná o propouštění v důsledku ekonomické krize nebo špatnou finanční situaci firmy. Za následek by to mělo omezení finančních příjmů, resp. případně zrušení či omezení již zaběhlých odměňovacích metod či benefitů, na které jsou zaměstnanci zvyklí. Dalším bodem byly zvyšující se nároky na kvalifikaci zaměstnanců. Motivace k vyšší kvalifikaci nebo sebevzdělávání je dozajista možná a firmou i podporována. Tato oblast se bude ale více týkat technickohospodářských nebo manažerských pozic. Dělnické pozice by svou kvalifikaci nemohli příliš zvyšovat, případně by se museli zamýšlet nad případnou rekvalifikací.

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

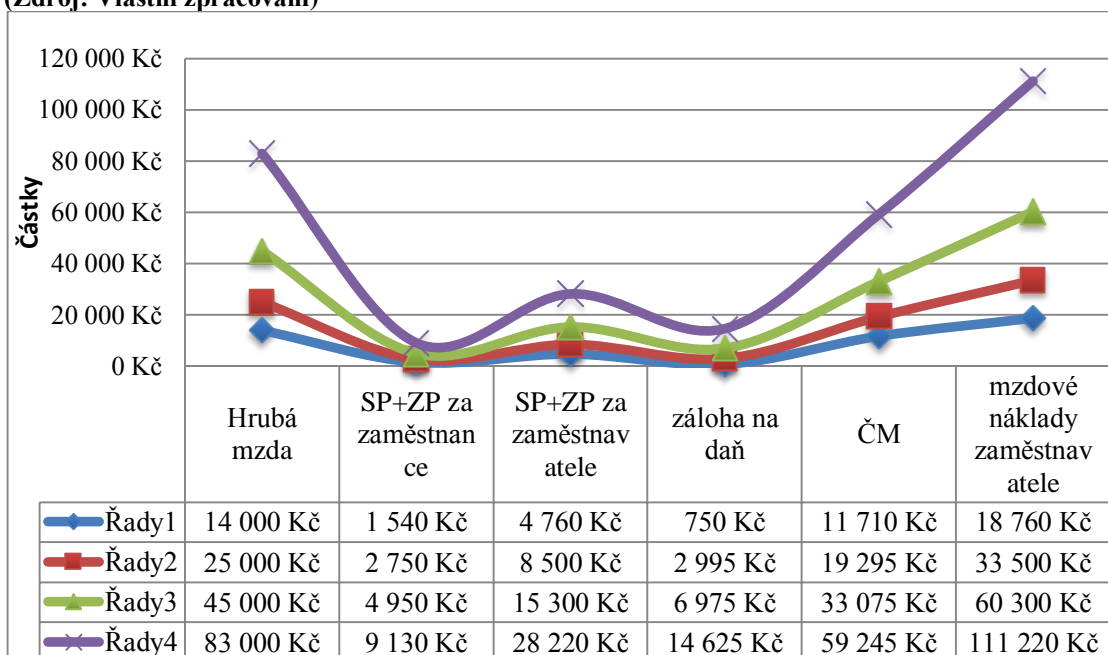
8 Stávající systém zdanění mezd ve společnosti s využitím zaměstnaneckých benefitů

V následujících odstavcích přiblížím stávající systém zdanění mezd ve společnosti. Tyto simulace mají za úkol přiblížit a mít možnost srovnání z pohledu zaměstnance, jak bonusy ovlivňují jeho mzdu a z pohledu zaměstnavatele, jaký to má daňový dopad.

8.1 Výpočet mzdy

V grafu níže porovnávám výpočet rozdílných výší mezd s přihlédnutím na základní odvody (sociální a zdravotní pojištění) za zaměstnance a zaměstnavatele, dále pak záloha na daň a celkové mzdové náklady zaměstnavatele.

Graf 2 – Porovnání rozdílných výší mezd ve firmě
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Porovnáním čtyř rozdílných výší mezd dojdeme k závěru, že nárůst hrubé mzdy úměrně ovlivňuje i další ukazatele, kterými jsou sociální a zdravotní pojištění jak za zaměstnance, tak za zaměstnavatele. Stejně tak i celkové mzdové náklady zaměstnavatele rostou přímo úměrně s výší hrubé mzdy.

Složka, která přímo úměrně se zvyšováním hrubé mzdy neroste, je záloha na daň. Při nejnižší hrubé mzdě je tedy nejmarkantnější vliv uplatnění slevy na poplatníka, který ovlivňuje výši zálohové daně. V dalších případech již tento odečet není tak znatelný. Porovná-li nejvyšší a nejnižší hrubou mzdu s čistou mzdou, tak docházím k závěru, že 83 000 Kč je téměř 6x vyšší mzda než nejnižší uváděná hrubá mzda ve výši 14 000 Kč. Výpočet čisté mzdy ale ukazuje, že ve srovnání s hrubou mzdou je nejvyšší ohodnocení již jen 5x vyšší než u zaměstnance, který pobírá 14 000 Kč hrubého.

Nemůžeme tedy říct, že čím vyšší hrubá mzda, tím vyšší čistá mzda (čistou mzdou nám ovlivňují měsíční zálohy na daň). A ty jsou ovlivňovány uplatňovanými slevami na dani a daňových zvýhodněních, případně daňovým bonusem na děti. Tato výše daňového bonusu je od roku 2015 zvýšená, resp. závislá na počtu dětí v rodině.

8.2 Porovnání dekretové mzdy se mzdou s příplatky

V další tabulce provedu srovnání dekretové mzdy se mzdou s příplatky. Cílem je porovnat jednotlivé složky mezd v závislosti na tom, zda je zaměstnanci vyplácena pouze dekretová mzda nebo zda jsou součástí mzdy i další složky (ať už zákonné či benefity). Uvažuji dekretovou mzdu ve výši 11 700 Kč, odvody platné pro rok 2015 a slevou pouze na poplatníka. Zaměstnanec pracuje ve třisměnném provozu, kdy se jedná o osmihodinovou pracovní dobu a měsíční fond má 20 dnů.

Tab. 24: Porovnání dekretové mzdy se mzdou s příplatky a bonusy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 30)

		Hrubá mzda	Čistá mzda
Dekretová mzda měsíčně		11 700 Kč	10 127 Kč
Dekretová mzda ročně		140 400 Kč	121 524 Kč
Nejčastěji vyplácené bonusy a příplatky během roku:			
Bonus za docházku		1 100 x 12 měsíců	13 200 Kč
Odpolední směna	(6 Kč/1 h)	52,5 h x 12 měsíců	3 780 Kč
Noční směna	(12 Kč/1 h)	52,5 h x 12 měsíců	7 560 Kč
13. plat	1/2 dekretované mzdy		5 850 Kč
14. plat	1/2 dekretované mzdy		5 850 Kč
Splnění zisku			23 300 Kč
Celkem bonusy a příplatky v roce			59 540 Kč
Celková hrubá roční mzda (dek. mzda ročně + příplatky za noční směnu)		147 960 Kč	
Celková hrubá roční mzda (dek. mzda ročně + bonusy celkem)		199 940 Kč	
Měsíční mzda s příplatkem za noční směnu		12 330 Kč	10 553 Kč
Roční mzda s příplatkem za noční směnu		147 960 Kč	126 636 Kč
Měsíční mzda se všemi bonusy		16 662 Kč	13 538 Kč
Roční mzda se všemi bonusy		199 440 Kč	162 456 Kč

V tomto přehledu je znázorněn výpočet mzdy pracovníka na dělnické pozici. Jeho dekretová mzda je 11 700 Kč měsíčně. V případě, že pracuje i na noční směny je jeho měsíční mzda se zohledněním příspěvku za noční směnu 12 330 Kč. Toto by byla finální podoba jeho měsíční mzdy, pokud by firma neposkytovala jiné příspěvky nebo benefity. Jeho čistá mzda za rok činí 126 636 Kč. S ohledem na další příspěvky jako je bonus za docházku, příplatek za odpolední směnu, výplata 13. a 14. mzdy a podíl

na zisku, dojde k výplatě čisté mzdy za rok ve výši 162 456 Kč. Zaměstnanec má tedy se zohledněním všech benefitů o více než 35 tis. Kč na čisté mzdě více než by byl jeho roční čistá mzda bez benefitů, které poskytuje zaměstnavatel. Zaměstnavatel se zohledněním všech benefitů vyplácí na hrubé mzdě svému zaměstnanci o více než 51 tis. Kč více, než by byla hrubá mzda zaměstnance při výplatě dekretové mzdy s příplatky za noční směnu.

8.3 Srovnání výpočtu mzdy s příspěvkem na stravování

Pro simulaci výpočtu mzdy jsem si vybral benefit ve formě příspěvku na stravování. Níže uvedené srovnání ukazuje tři možnosti využití tohoto benefitu u firmy. Pracuji s hrubou mzdou ve výši 25 000 Kč a sazbami odvodů sociálního a zdravotního pojištění platnými v roce 2015, je uplatňována pouze sleva na poplatníka ve výši 2 070 Kč. Zaměstnavatel hradí svým zaměstnancům 55% hodnoty stravenek, kdy hodnota stravenky je ve výši 80 Kč. Simulovaný měsíc má 20 pracovních dní.

Možnosti využití tohoto benefitu:

- Sloupec I. uvádí variantu, kdy zaměstnanec obdrží pouze hrubou mzdu ve výši 25 000 Kč bez zohlednění benefitu v jakékoli formě,
- Sloupec II. uvádí variantu, kdy zaměstnanec obdrží hrubou mzdu ve výši 25 000 Kč navýšenou o příspěvek zaměstnavatele na stravování (jako součást hrubé mzdy),
- Sloupec III. uvádí variantu, kdy zaměstnanec obdrží hrubou mzdu ve výši 25 000 Kč a zaměstnavatel mu přispívá na stravné v hodnotě 55% nominální hodnoty stravenky.

Tab. 25: Srovnání výpočtu mzdy s příspěvkem na stravování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Hrubá mzda	Mzda navýšená o příspěvek na stravování	Mzda + příspěvek zaměstnavatele na stravování
Počet odpracovaných dní	20	20	20
Cena za oběd	80 Kč	80 Kč	80 Kč
Příspěvek zaměstnavatele (55%)	--	880 Kč	880 Kč
Hrubá mzda	25 000 Kč	25 880 Kč	25 000 Kč
SP 6,5 %	1 625 Kč	1 683 Kč	1 625 Kč
ZP 4,5 %	1 125 Kč	1 165 Kč	1 125 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	6 250 Kč	6 470 Kč	6 250 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	2 250 Kč	2 330 Kč	2 250 Kč
Základ daně	33 500 Kč	34 700 Kč	33 500 Kč
Daň (15%)	5 025 Kč	5 205 Kč	5 025 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	19 295 Kč	19 897 Kč	19 295 Kč
Navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnance	--	1 180 Kč	880 Kč
Benefit pro zaměstnance	--	602 Kč	880 Kč

Z přehledu vyplývá, že pokud zaměstnavatel zvolí variantu navýšení mzdy o výši příspěvku na stravování, je benefit pro zaměstnance nižší, protože podléhá odvodům a zdaněním jako součástí hrubé mzdy. V této variantě se zvýší mzdové náklady i u zaměstnavatele, jelikož i on musí z vyššího základu odvést vyšší daň.

Pokud by firma přesto volila tuto variantu navýšení hrubé mzdy, nasimuluji v níže uvedené tabulce dopad na firemní náklady u všech zaměstnanců. Firma má, jak bylo již

zmíněno cca 1 100 zaměstnanců. Pro zjednodušení volím variantu příspěvku všem zaměstnancům a pracovní dny rovněž stále neměnné ve výši 20-ti dnů.

**Tab. 26: Srovnání způsobu vyplácení benefitu z pohledu zaměstnavatele
(Zdroj: Vlastní zpracování)**

	Počet zaměstnanců	Mzda navýšená o příspěvek na stravování	Mzda + příspěvek zaměstnavatele na stravování
Daňové náklady zaměstnavatele / měsíc	1 100	1 298 000 Kč	968 000 Kč
Daňové náklady zaměstnavatele / rok	1 100	15 576 000 Kč	11 616 000 Kč

Z přehledu vyplývá, že pokud by zaměstnavatel navyšoval hrubé mzdy o příspěvky na stravování, vzrostly by mu roční náklady o téměř 4 mil. Kč ve srovnání s možností na stravování zaměstnancům přispívat.

Pro zaměstnance, kteří využívají možnosti závodního stravování, by tento příspěvek ve formě části hrubé mzdy rovněž představoval „ztrátu“ (278 Kč měsíčně) vlivem zdanění. Naopak zaměstnanci, kteří nevyužívají možnosti závodního stravování, by zřejmě navýšení mezd přivítali, protože by měli vyšší čistou mzdu, kterou mohou využívat dle svého uvážení.

Vzhledem ke mzdovým nákladům u zaměstnavatele, ale firmě tento krok nedoporučuji a stávající způsob vyplácení benefitu je optimální.

Pokud by došlo k úpravě legislativy ohledně daňově uznatelných 55% příspěvků na stravování nebo by se firma nacházela v situaci, kdy musí nastavit opatření v rámci šetření, nabízela by se možnost ve zrušení tohoto příspěvku. Za následek by toto opatření mělo za předpokladu stravování všech zaměstnanců až úsporu více než 11 mil. Kč.

8.4 Srovnání výpočtu mzdy s využitím příspěvku na penzijní připojištění

Analogicky srovnání výpočtu mzdy s využitím příspěvku na stravování provedu simulací výpočtu mzdy s využitím příspěvku na penzijní připojištění. Níže uvedené srovnání ukazuje dvě možnosti využití tohoto benefitu. Pracuji s hrubou mzdou ve výši 25 000 Kč a sazbami odvodů sociálního a zdravotního pojištění platnými v roce 2015, je uplatňována pouze sleva na poplatníka ve výši 2 070 Kč. Simulovaný měsíc má 20 pracovních dní. Zaměstnavatel přispívá 2,33% hrubé mzdy.

Možnosti využití tohoto benefitu:

- Sloupec I. uvádí variantu, kdy zaměstnavatel volí variantu, kdy by byl příspěvek na penzijní připojištění součástí hrubé mzdy sjednané při podpisu smlouvy např. z administrativních důvodů, kdy by nebylo nutné udržovat u zaměstnanců informace o dvou bankovních účtech (pro výplatu čisté mzdy a pro výplatu příspěvku na penzijní připojištění). Penzijní připojištění by v této situaci bylo plně v kompetenci zaměstnance,
- Sloupec II. uvádí variantu, kdy zaměstnanec obdrží hrubou mzdu ve výši 25 000 Kč a zaměstnavatel mu přispívá na penzijní připojištění 2,33% této hrubé mzdy.

Tab. 27: Srovnání výpočtu mzdy s příspěvkem na penzijní připojištění
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Mzda navýšená o příspěvek na penzijní připojištění	Mzda + příspěvek na penzijní připojištění
Příspěvek zaměstnavatele (2,33%) hrubé mzdy	583 Kč	583 Kč
Hrubá mzda	25 583 Kč	25 000 Kč
SP 6,5 %	1 663 Kč	1 625 Kč
ZP 4,5 %	1 152 Kč	1 125 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	6 396 Kč	6 250 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	2 303 Kč	2 250 Kč
Základ daně	34 300 Kč	33 500 Kč
Daň (15%)	5 145 Kč	5 025 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	19 693 Kč	19 295 Kč
Navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnance	782 Kč	583 Kč
Benefit pro zaměstnance	398 Kč	583 Kč

I v tomto případě nám vyplývá, že pokud zaměstnavatel zvolí variantu, kdy je penzijní příspěvek již součástí hrubé mzdy (v mém případě byla hrubá mzda ve výši 25 000 Kč o sumu odpovídající 2,33% hrubé mzdy navýšena), je benefit pro zaměstnance nižší, protože podléhá odvodům a zdaněním jako součástí hrubé mzdy. V této variantě se zvýší mzdové náklady i u zaměstnavatele vzhledem k vyššímu základu daně.

Pokud by firma přesto volila tuto variantu, kdy je příspěvek součástí hrubé mzdy, nasimuluji v níže uvedené tabulce dopad na firemní náklady u všech zaměstnanců. Firma má, jak bylo již zmíněno cca 1 100 zaměstnanců. Pro zjednodušení volím variantu příspěvku všem zaměstnancům a pro potřeby výpočty počítám napříč firmou s průměrnou hrubou mzdou ve výši 25 000 Kč.

Tab. 28: Srovnání způsobu vyplácení benefitu z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Počet zaměstnanců	Mzda navýšená o příspěvek na penzijní připojištění	Mzda + příspěvek na penzijní připojištění
Daňové náklady zaměstnavatele / měsíc	1 100	860 200 Kč	641 300 Kč
Daňové náklady zaměstnavatele / rok	1 100	10 322 400 Kč	7 695 600 Kč
Benefit pro zaměstnance / rok	--	4 776 Kč	6 996 Kč

Z tabulky vyplývá, že pokud by příspěvky na penzijní připojištění byly součástí hrubých mezd, vzrostly by firmě roční náklady o téměř 2,5 mil. Kč ve srovnání s možností příspěvku na penzijní připojištění. Rovněž zaměstnanec by měl ročně na svém účtu penzijního připojištění od zaměstnavatele sumu o 2 220 Kč menší, pokud by byl příspěvek již v jeho hrubé mzdě a po zdanění by si tomu odpovídající částku spořil.

Systém odměňování a benefitů s následným dopadem na zdaňování má především poskytování benefitu za docházku. Tento benefit je poskytován zaměstnancům do výplaty. Dále jsou to zákonem stanovené proplácení přesčasů nebo práce ve večerních hodinách nebo o víkendech, kdy je koeficientem navýšena hodinová mzda. V úvahu tedy připadá například omezení nařízených přesčasů, což bude mít z pohledu zaměstnavatele úšetrění na mzdových nákladech a dalších daňových nákladech s tím spojených. Z pohledu zaměstnance nenařízené přesčasy jednak znamenají více volného času, kdy jeho měsíční výplata bude odpovídat počtu odpracovaných hodin.

Další možností se jeví například omezení benefitů ve formě poskytování příspěvků na školení nebo zlepšování jazykové vybavenosti. Tento fakt by neměl z pohledu zaměstnance přímý dopad na jeho měsíční ohodnocení. Pro zaměstnavatele to znamená úsporu nákladů. Co se týče pohledu zaměstnavatele – omezení naprosté většiny benefitů znamená úsporu nákladů. Z pohledu zaměstnance omezení benefitů v naprosté většině případů znamená diskonfort ve smyslu omezení benefitů a zvýhodnění, na které byli

doposud zvyklí. Nejstěžejnější změnou mi připadá omezení benefitů za docházku. Při tomto omezení by tento fakt pocítil jak zaměstnanec ve své výplatě, tak zaměstnavatel omezením mzdových nákladů i omezením daňových odvodů.

8.5 Cafeteria systém

Určitým způsobem se dá tento výše popsany fakt eliminovat nastavením cafeteria systému. Hodnota benefitu by zaměstnanci nebyla vyplácena ve formě příspěvku do mzdy, naopak by se zaměstnancům nabízela možnost tuto hodnotu čerpat ve formě produktů a služeb nabízených cafeteria systémem.

Pro názornost uvádím případy, jak to vypadá nyní, a jak by to mohlo vypadat, kdyby firma na tento způsob vyplácení / poskytování benefitů přistoupila.

Tabulka níže ukazuje na rozdíl v poskytování benefitu (bonusu za docházku) z pohledu zaměstnance při simulaci vyplácení benefitu v částce 1 100 Kč měsíčně a ročním sledování, kdy jednou je tento benefit jako součást mzdy a podruhé je vyplácen pomocí cafeteria systému. Pokud je benefit součástí mzdy podléhá zdanění a tím má zaměstnanec k dispozici ročně o 4 107 Kč méně, než by tomu bylo při využívání tohoto přes cafeteria systém. Z pohledu zaměstnance má tedy druhý způsob vyplácení benefitu až 26% úsporu na daních oproti výplatě benefitu ve mzdě.

**Tab. 29: Porovnání způsobu výplaty benefitů z pohledu zaměstnance
(Zdroj: Vlastní zpracování)**

	Benefit jako součást mzdy	Benefit jako součást cafeteria systému
Výše benefitu / rok	13 200 Kč	13 200 Kč
Zdravotní a sociální pojištění zaměstnance (4,5% + 6,5%)	1 452 Kč	
Základ daně	17 700 Kč	
Daň z příjmu (15%)	2 655 Kč	
Čistý příjem z benefitu	9 093 Kč	13 200 Kč
Rozdíl celkem		4 107 Kč

Pokud se na rozdílnost ve výplatě bonusu za docházku ve výši 1 100 Kč podívám z pohledu zaměstnavatele, jeví se cafeteria systém rovněž výhodněji než jako součást mzdy. U jednoho zaměstnance by se jednalo o úsporu 165 Kč. Pokud ovšem vezmeme v úvahu, že se jedná o bonus, který je vyplácen všem zaměstnancům a to každý měsíc, tak se dostaneme na následující sumy. Za měsíc by mohl zaměstnavatel změnou systému výplaty tohoto benefitu ušetřit 181 500 Kč. Za rok a všechny zaměstnance se pak jedná o sumu ve výši přesahující 2 mil. Kč – viz níže uvedená tabulka.

**Tab. 30: Porovnání způsobu výplaty benefitů z pohledu zaměstnavatele
(Zdroj: Vlastní zpracování)**

	Benefit jako součást mzdy	Benefit jako součást cafeteria systému
Výše benefitu	1 100 Kč	1 100 Kč
Zdravotní a sociální pojištění zaměstnance (9% + 25%)	374 Kč	
Daň z příjmu zaměstnavatele (19%)		209 Kč
Náklady na jednoho zaměstnance celkem	1 474 Kč	1 309 Kč
Rozdíl celkem		-165 Kč
Náklady na všechny zaměstnance celkem	1 621 400 Kč	1 439 900 Kč
Rozdíl celkem / měsíc		-181 500 Kč
Rozdíl celkem / rok		-2 178 000 Kč

Změna způsobu výplaty tohoto benefitu by stála jistě za úvahu a to nejen v době, kdy by se firma ocitla v ekonomické krizi a musela by sahat do nápravných opatření. Již v tento moment se firmě nabízí téměř okamžitá úspora a zaměstnanci nepřijdou o svůj benefit, na který jsou zvyklí. Naopak si výběrem produktů nebo služeb v cafeteria systému mohou vybrat více položek vzhledem k tomu, že jejich bonus nebude zdaněn a tím jeho hodnota krácena.

Závěr

Cílem této diplomové práce byla analýza rizik při poskytování a využití zaměstnaneckých benefitů z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance.

Na základě předem stanovených cílů, kterými byly výběr a použití vhodných analýz rizik a jejich následná implementace na vybranou společnost, jsem vyhodnotil oblasti, které mají největší dopad a možnost ovlivnění poskytování a využití zaměstnaneckých benefitů. Pro analýzu rizik v oblasti zaměstnaneckých benefitů jsem použil následující metody: Porterův model 5-ti sil, SLEPT analýzu a McKinsey rozbor 7S faktorů. Vzhledem k tomu, že se pohybujeme v oblasti automobilového průmyslu, jsou ovlivňujícími faktory stability na trhu celosvětové ekonomické a politické situace. Další oblastí ovlivňující úspěšnost firmy jsou její zaměstnanci. Tyto oblasti jsem definoval jako stěžejní. Dále jsem pak použil metodu SWOT a z této metody jsem pěti nevýznamnějším hrozbám přiřadil scénář dopadu na firmu a to z pohledu zaměstnavatele i zaměstnance. Tyto scénáře byly metodou RIPRAN posouzeny s přihlédnutím na pravděpodobnost jejich výskytu. Z pohledu zaměstnavatele se jevila jako největší hrozba možnost výrobní vady na výrobku a tím i možnost nedodržení termínů, zvýšení nákladů či dokonce ztráty odběratelů a tím pádem i zakázek s tím souvisejících. Možným eliminačním opatřením se tu jeví vyšší kontrola výstupů, resp. kvality výstupů. Z pohledu zaměstnance byla rizika spjatá s ekonomickou situací a s tím souvisejícím propouštěním nebo úspornými nařízeními, která by se odrazila v omezení nebo zrušení některých odměn. Tyto metody potvrdily již definované stěžejní oblasti z předchozích metod. Rizika ovlivňující zaměstnanecké benefity shledávám tedy především v oblasti ekonomického vývoje firmy. V případě poklesu zakázek či ekonomické krize by docházelo k úsporám, které by pravděpodobně nejdříve postihly tuto oblast.

Jako odraz případných omezení benefitů jsem nasimuloval rozdíl mezi dekretovou mzdou bez peněžních benefitů ve srovnání se mzdou s poskytovanými peněžními benefity. Způsob a poskytování zaměstnaneckých benefitů je v pravomoci rozhodnutí managementu organizace. V této oblasti je důležité, aby poskytované benefity byly pro zaměstnance zajímavé a odpovídaly jejich potřebám. Důležité je také zaměstnanecké benefity zaměstnancům připomínat, aby „nezevšedněly“. Mohlo by se stát, že to, co se např. při nástupu do zaměstnání jevílo jako konkurenční výhoda oproti

jiným firmám, se postupem času bere jako samozřejmost. Proto jsem se zaměřil na benefity ve formě příspěvku na stravování a příspěvku na penzijní připojištění. Zde jsem simuloval nynější poskytování příspěvků zaměstnavatele ve srovnání s možností, že by tyto příspěvky byly součástí hrubé mzdy. Současný způsob vyplácení je pro obě strany efektivnější z důvodu nenavyšování srážek na zdravotní a sociální pojištění a to jak z pohledu zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Za předpokladu úplného zrušení např. příspěvku na stravování a v chápání tohoto příspěvku u všech zaměstnanců, by firma mohla ročně uspořit více než 11 mil. Kč.

Vědomí, že mohou nastat rizika, mít připravena možná opatření k jejich eliminaci nebo úplnému odstranění a v závislosti na těchto informacích včas rozhodovat o dalších krocích firmy, je pro management velmi důležité. Analýzy rizik by bylo vhodné použít i opakovaně na stejnou oblast, pokud dojde ke změně v některém z faktorů, který by mohl původní analýzu ovlivnit a to jak pozitivně tak negativně.

Zaměstnanecké benefity jsou něco „navíc“, to, co firmy poskytují nad rámec svých povinností vůči zaměstnancům. Většinou bývají také tím prvním, na co se bere ohled, pokud se firma dostane do finanční tísně. Omezením některých benefitů může firma ušetřit finanční prostředky, které ve finanční tísně nebo ekonomické krizi lze využít jiným, v tu chvíli efektivnějším, způsobem. Pokud bude firma takovýto důvod zavčas a otevřeně komunikovat i svým zaměstnancům, jistě bude ve většině případů pochopen. Po překlenutí problému by bylo dobré se k zaběhnutým benefitům opět vrátit či nabídnout zaměstnancům jinou alternativu.

Na základě předem stanoveného cíle, kterým bylo navrhnout případné změny v současném systému odměňování, resp. poskytování benefitů zaměstnancům firmy, doporučuji zvážení způsobu výplaty jednoho z benefitů, který je součástí měsíčních mezd. Firmě bych doporučil vyplácet měsíční benefit pro zaměstnance ve výši 1 100 Kč pomocí systému Cafeteria. Tuto změnu bych navrhoval již nyní, bez ohledu na ohrožení firmy ekonomickými vlivy. Cafeteria systém totiž ukazuje na možnost úspory jak u zaměstnance, tak u zaměstnavatele. U zaměstnanců hodnota benefitu nepodléhá srážce sociálního a zdravotního pojištění, ani dani z příjmu. Zaměstnanec tak může ušetřit více než 4 000 Kč ročně. U zaměstnavatele může dojít rovněž k úspoře a to při celkovém počtu zaměstnanců a v ročním pohledu ve výši více než 2 mil. Kč.

Seznam použitých zdrojů

- (1) SMEJKAL, V. a RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozš. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010. 360 str. ISBN: 978-80-247-3051-6
- (2) BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P. a ŠULEŘ O. *Management*. 1. vydání, Brno: Computer Presstr. 2006. 724 str. ISBN: 80-85839-45-8
- (3) TICHÝ, M. *Ovládání rizika. Analýza a management. Moderní metody a trendy*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2006. 396 str. ISBN: 80-7179-415-5
- (4) NÝVLTOVÁ R. a MARINIČ P. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. 2010. 208 str. ISBN: 978-80-247-3158-2
- (5) PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing a.str., 1994. ISBN 80-85605-11-2
- (6) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 str. ISBN 978-80-247-1911-5
- (7) SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 str. ISBN: 80-7179-367-1
- (8) ŠUBRT, B. *Abeceda mzdové účetní 2014*, 24. akt. vyd. Olomouc: ANAG 2014, 608 str. ISBN 978-80-7263-851-2
- (9) PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Praha: Leges, 2011, 240 str. ISBN 978-80-87212-66-0
- (10) PELECH, P. *Zdanění mezd, platů a ostatních příjmů ze závislé činnosti v roce 2013*. Olomouc: ANAG, 2013, 424 str. ISBN 978-80-7263-798-0
- (11) *Analýza RIPRAN* [online] [cit. 2014-12-12]. Dostupné z www.ripran.cz
- (12) *McKinsey 7S* [online] [cit. 2014-12-15]. Dostupné z [www.https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s](https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s)
- (13) *Měsíc, Zaměstnanecké benefity* [online] [cit. 2014-12-10]. Dostupné z [www.http://www.mesec.cz](http://www.mesec.cz)

- (14) Ministerstvo práce a sociálních věcí, MPSV. *Příjmy a životní úroveň* [cit. 2015- 01-03]. Dostupné z:<<http://www.mpsv.cz>>.
- (15) M-journal, *Případové studie - Zaměstnanecké benefity a jejich trendy 2011* [cit. 2015-01-05]. Dostupné z: <<http://www.m-journal.cz>>.
- (16) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších přepisů
- (17) Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, účinný od 1. 1. 2011. Tento dokument nahrazuje dřívější Zákon o správě daní a poplatků.
- (18) Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
- (19) Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění a Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.
- (20) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších přepisů
- (21) *Přehled sazeb nemocenského a důchodového pojištění* [online] [cit. 2015-02-15]. Dostupné z www. <<http://www.danarionline.cz>>
- (22) *Průměrná výše hrubé mzdy* [online] [cit. 2015-02-18]. Dostupné z www. <<http://www.czso.cz>>.
- (23) *Výše průměrné mzdy v ČR* [online] [cit. 2015-03-20]. Dostupné z www. <<http://kalkulacky.idnes.cz>>.
- (24) ČERMÁK, M. *Řízení informacních rizik v praxi*. Praha: Tribun, 2009, 134 str. ISBN: 978-807-399-7311
- (25) *Mann+Hummel CZ* [online] [cit. 2015-03-20]. Dostupné z www. <<http://www.svetprumyslu.cz>>.
- (26) *Domovská stránka Mann+Hummel* [online] [cit. 2015-03-20]. Dostupné z www. <<http://www.mann-hummel.com>>.
- (27) KABÁTEK, A. a LOŠŤÁKOVÁ, O. *Obchodní a manažerská prezentace*. Praha: GRADA, 2010, 208 str. ISBN 978-80-247-3344-9
- (28) *Minimální mzda* [online] [cit. 2015-03-01]. Dostupné z www. <<http://www.mpsv.cz/cs/19457>>.

- (29) *Počet obyvatel* [online] [cit. 2015-03-20]. Dostupné z [www](http://www.czso.cz/csu/xj).
<<http://www.czso.cz/csu/xj>>.
- (30) ŠKORPÍK, M. *Tabulky versus realita, Filtráček Mann+Hummel*, 2012, 2/2012, s. 9
- (31) *Řízení rizik* [online] [cit. 2015-04-20]. Dostupné z [www](https://managementmania.com/cs/rizeini-rizik).
<<https://managementmania.com/cs/rizeini-rizik>>.
- (32) KORECKÝ, M. a TRKOVSKÝ V. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2011, 584 str. ISBN 978-80-247-3221-3
- (33) *Minimální mzda* [online] [cit. 2015-03-01]. Dostupné z [www](http://www.mpsv.cz/cs/19457).
<<http://www.mpsv.cz/cs/19457>>.
- (34) FOFR, J. a HNILICA J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním management a investičním rozhodování*. Praha: GRADA Publishing a.s., 2014, 304 str. ISBN 978-80-247-5104-7
- (35) MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck, 2010, 148 str. ISBN 978-80-7400-301-1
- (36) VYBÍRAL V. a kolektiv. *Mzdové účetnictví 2015*. Praha: GRADA Publishing a.s., 2015, 464 str. ISBN 978-80-247-5499-4
- (37) Zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů

Seznam obrázků

Obr. 1: Hybné síly konkurence v odvětví.....	28
Obr. 2: McKinsey 7S	31
Obr. 3: Mapa rizik – významnost rizika pro firmu	73
Obr. 4: Mapa rizik – významnost rizika pro firmu po nastavení nápravných opatření.....	75
Obr. 5: Mapa rizik – významnost rizika pro firmu	77
Obr. 6: Mapa rizik – významnost rizika pro firmu po nastavení nápravných opatření.....	79

Seznam tabulek

Tab. 1: SWOT analýza a její vnitřní a vnější prostředí	25
Tab. 2: SWOT – dotazy k identifikaci problému.....	26
Tab. 3: Faktory McKinsey 7S analýzy.....	32
Tab. 4: Roční slevy na dani pro roky 2014 a 2015	38
Tab. 5: Přehled sazeb nemocenského a důchodového pojištění a pojištění.....	40
Tab. 6: Historie MANN+HUMMEL s.r.o.....	54
Tab. 7: Vnitřní analýza z pohledu zaměstnavatele	68
Tab. 8: Vnitřní analýza z pohledu zaměstnance	69
Tab. 9: Vnější analýza z pohledu zaměstnavatele.....	70
Tab. 10: Vnější analýza z pohledu zaměstnance	70
Tab. 11: Metoda RIPRAN na hrozby z pohledu zaměstnavatele	71
Tab. 12: Pravděpodobnost výskytu hrozby a ohodnocení dopadu hrozby na firmu	71
Tab. 13: Kvantifikace rizik z pohledu zaměstnavatele.....	72
Tab. 14: Legenda k mapám rizik (obr. 4-5).....	73
Tab. 15: Předcházení rizikům na základě provedených opatření.....	74
Tab. 16: Kvantifikace rizik z pohledu zaměstnavatele po zohlednění nastavených opatření.....	74
Tab. 17: Legenda k mapám rizik (obr. 4-5).....	75
Tab. 18: Metoda RIPRAN na hrozby z pohledu zaměstnance	76
Tab. 19: Pravděpodobnost výskytu hrozby a ohodnocení dopadu hrozby na firmu	76
Tab. 20: Kvantifikace rizik z pohledu zaměstnance	76
Tab. 21: Předcházení rizikům na základě provedených opatření.....	78
Tab. 22: Kvantifikace rizik z pohledu zaměstnavatele po zohlednění nastavených opatření.....	79
Tab. 23: Legenda k mapám rizik (obr. 6-7).....	80

Tab. 24: Porovnání dekretní mzdy se mzdou s příplatky a bonusy	83
Tab. 25: Srovnání výpočtu mzdy s příspěvkem na stravování	85
Tab. 26: Srovnání způsobu vyplácení benefitu z pohledu zaměstnavatele	86
Tab. 27: Srovnání výpočtu mzdy s příspěvkem na penzijní připojištění.....	88
Tab. 28: Srovnání způsobu vyplácení benefitu z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance	89
Tab. 29: Porovnání způsobu výplaty benefitů z pohledu zaměstnance.....	91
Tab. 30: Porovnání způsobu výplaty benefitů z pohledu zaměstnavatele	92

Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj průměrné výše hrubé mzdy v letech 2000 až 2015	41
Graf 2 – Porovnání rozdílných výší mezd ve firmě	81